

**ANALISIS PROBLEMATIKA PENGEMBANGAN KOPERASI  
JASA KEUANGAN SYARIAH (KJKS) BAITUL MAL WAT  
TAMWIL (BMT) KELURAHAN DI KOTA PADANG DENGAN  
PENDEKATAN *ANALYTIC NETWORK PROCESS* (ANP)**

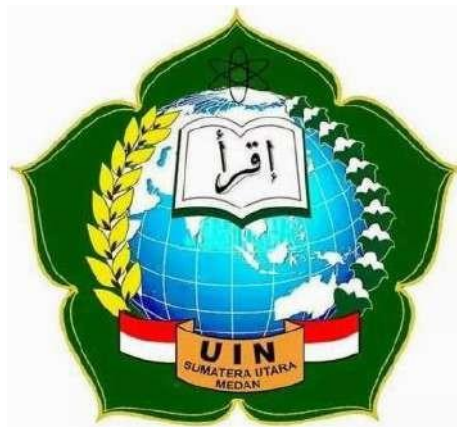
**DISERTASI**

**Oleh :**

**DESMAL FAJRI**

**NIM : 4005173017**

**PROGRAM DOKTOR**



**PROGRAM STUDI EKONOMI SYARIAH FAKULTAS  
EKONOMI DAN BISNIS ISLAM UNIVERSITAS  
ISLAM NEGERI SUMATERA UTARA MEDAN**

**2020**

## **PERSETUJUAN PEMBIMBING**

Disertasi Berjudul :

**ANALISIS PROBLEMATKA PENGEMBANGAN KOPERASI JASA  
KEUANGAN SYARIAH (KJKS) BAITUL MAL WAT TAMWIL (BMT)  
KELURAHAN DI KOTA PADANG DENGAN PENDEKATAN *ANALYTIC  
NETWORK PROCESS (ANP)*.**

Oleh :

**DESMAL FAJRI**

**NIM : 4005173017/ EKSYA**

Dapat disetujui dan disahkan untuk diujikan pada ujian sidang terbuka  
memperoleh gelar Doktor (S-3) pada Program Studi Ekonomi Syariah

Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam

Universitas Islam Negeri Sumatera Utara Medan

Medan, Juni 2020

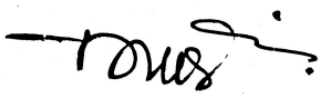
## **PROMOTOR**

Promotor I



Prof. Dr. M. Yasir Nasution  
NIDN.2018055001

Promotor II



Dr. Muslim Marpaung, M.Si  
NIDN.0026066411

## SURAT PERNYATAAN

Yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama	: Desmal Fajri
NIM	: 4005173017/ EKSYA
Tempat/ Tgl. Lahir	: Pasaman Barat, 30 September 1970
Pekerjaan	: Dosen Fakultas Hukum Universitas Bung Hatta Padang Sumatera Barat
Alamat	: Jl. Cikarau RT.03 RW 10 Kel. Dadok Tunggul Hitam. Kec. Koto Tangah Padang Sumatera Barat

Menyatakan dengan sebenarnya bahwa disertasi yang berjudul **“ANALISIS PROBLEMATIKA PENGEMBANGAN KOPERASI JASA KEUANGAN SYARIAH (KJKS) BAITUL MAL WAT TAMWIL (BMT) KELURAHAN DI KOTA PADANG DENGAN PENDEKATAN ANALYTIC NETWORK PROCESS (ANP)** adalah benar-benar karya asli saya, kecuali kutipan-kutipan yang disebutkan sumbernya.

Apabila terdapat kesalahan dan kekeliruan di dalamnya, maka kesalahan dan kekeliruan itu menjadi tanggungjawab saya.

Demikian surat pernyataan ini saya perbuat dengan sesungguhnya.

Medan, 2 April 2020

Yang membuat pernyataan



Dermal Fajri

## PERSETUJUAN


Disertasi berjudul : **"Analisis Problematika Pengembangan Koperasi Jasa Keuangan Syariah (KJKS) Baitul Mal Wat Tamwil (BMT) Kelurahan di Kota Padang Dengan Pendekatan Analytic Network Process (ANP)."** atas nama Desmal Fajri , NIM.4005173017 Program Studi Ekonomi Syariah telah diujikan dalam Sidang Ujian Tertutup Program Doktor (S3), Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam Universitas Islam Negeri Sumatera Utara Medan, pada hari Kamis tanggal 4 Juni 2020.

Disertasi ini telah diterima untuk memenuhi gelar Doktor (Dr.) pada Program Studi Ekonomi Syariah Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam Universitas Islam Negeri Sumatera Utara Medan.

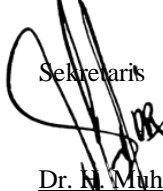
Medan 4 Juni 2020.

Panitia Sidang Ujian Tertutup Disertasi  
Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam  
Universitas Islam Negeri Sumatera Utara Medan


Ketua

  
Dr. Andri Soemitra MA  
NIDN.2007057602

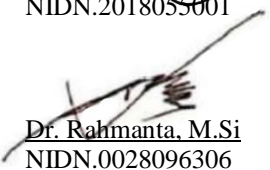
Sekretaris

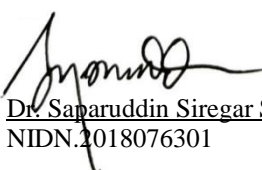
  
Dr. H. Muhammad Yafiz, M.Ag.  
NIDN.2023047602

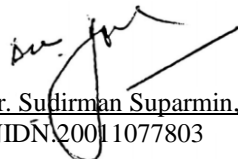
Anggota

  
Prof. Dr. H. M. Yasir Nasution, MA  
NIDN.2018055001

  
Dr. Muslim Marpaung, M.Si  
NIDN.0026066411

  
Dr. Rahmanta, M.Si  
NIDN.0028096306

  
Dr. Saparuddin Siregar SE.Ak, SAS, CA., M.Ag.  
NIDN.2018076301

  
Dr. Sufirman Suparmin, Lc., MA  
NIDN.20011077803

Mengetahui,  
Dekan,

  
Dr. Andri Soemitra. MA  
NIDN.2007057602



## ABSTRAK

Nama : Desmal Fajri  
NIM : 4005173017  
Judul : ANALISIS PROBLEMATIKA  
PENGEMBANGAN KOPERASI JASA  
KEUANGAN SYARIAH (KJKS) BAITUL  
MAL WAT TAMWIL (BMT)  
KELURAHAN DI KOTA PADANG  
DENGAN PENDEKATAN *ANALYTIC  
NETWORK PROCESS (ANP)*

Pengembangan Koperasi Jasa Keuangan Syariah (KJKS) Baitul Mal wat Tamwil (BMT) Kelurahan di Kota Padang mengalami berbagai permasalahan yang berdampak kepada sedikitnya KJKS-BMT yang sehat dan mandiri. Menganalisis permasalahan tersebut peneliti menggunakan pendekatan *Analytic Network Proccess* (ANP) dengan melakukan analisis sintesis terhadap masalah, solusi dan strategi. ANP adalah metode pengambilan keputusan dengan skala prioritas. Hasil jawaban responden bahwa masalah prioritas adalah aspek internal . Pada masalah internal yang menjadi prioritas adalah SDM dan prioritas masalah SDM adalah kemampuan manajerial. Prioritas solusi adalah aspek internal, pada aspek internal yang menjadi prioritas yakni SDM selanjutnya menjadi prioritas meningkatkan kemampuan manajerial. Prioritas strategi pengembangan KJKS-BMT Kelurahan se-Kota Padang adalah meningkatkan insentif.

**Kata Kunci :** Problematika, Pengembangan, KJKS-BMT Kelurahan, ANP.



### ABSTRACT

Nama : Desmal Fajri

NIM : 4005173017

Judul :AN ANALYSIS OF PROBLEMATIC DEVELOPMENT OF KOPERASI JASA KEUANGAN SYARIAH (KJKS) BAITUL MAL WAT TAMWIL (BMT) KELURAHAN IN PADANG WITH ANALITIC NETWORK PROCESS ( ANP ) APPROACH.

The development of Koperasi Jasa Keuangan Syariah (KJKS) Baitul Mal wat Tamwil (BMT) Kelurahan in Padang facing various problems that had an impact at least on several good and independent KJKS-BMT. In analyzing these problems the researcher used the Analytic Network Process Approach (ANP) by doing a synthesis analysis to the problem, solution and strategy. ANP was a decision-making method with the priority scale. The results of respondents' answers that priority problem was internal aspects. In internal matters the priority is HR and the priority for HR issues is managerial ability. Solution priority is the internal aspect, the internal aspect is the priority, which is the next HR priority to improve managerial ability. The priority of the KJKS-BMT Kelurahan all over Padang City development strategy is to increase incentives.

Keywords : Problematical, Development, *KJKS-BMT Kelurahan*, ANP



## الملخص

الاسم: دسم الفجر  
رقم دفتر القيد: 4005173017  
العنوان: تحليل إشكالية لتطوير المؤسسات التعاونية لخدمات التمويل الشرعي (KJKS) ببيت المال والتمويل (BMT) للقرى في مدينة بادانغ باستخدام نهج العملية التحليلية الشبكية (ANP)

وُجّهت مشاكل مختلفة في تطوير المؤسسات التعاونية لخدمات التمويل الشرعي (KJKS) ببيت المال والتمويل (BMT) للقرى في مدينة بادانغ التي تؤثر على انخفاض المؤسسات التعاونية لخدمات التمويل الشرعي ببيت المال والتمويل (KJKS-BMT) الصحيحة والمستقلة. لتحليل هذه المشاكل استخدم الباحث نهج العملية التحليلية الشبكية (ANP) من خلال إجراء تحليل توليفي على لمشكلات والحلول والاستراتيجيات. إن ANP هي أسلوب لاتخاذ القرار مع مقياس أولويات. نتائج ردود المجيبين تشير على أن المشكلة الأولوية من الجانب الداخلي وفي المشاكل الداخلية ذات الأولوية هي المورد البشرية أولى مشكلتها هي القدرة الإدارية . ومن جانب الحلول ذات أولوية من الجانب الداخلي . ومن الجوانب الداخلية، يتم إعطاء الأولوية لحلول الموارد البشرية . وأولها تحسين المهارات الإدارية . وأما من جانب استراتيجية لتطوير المؤسسات التعاونية لخدمات التمويل الشرعي ببيت المال والتمويل (KJKS-BMT) ذات أولوية في مدينة بادانغ هي زيادة دعم التحفيزية .

**الكلمات المفتاحية:** الإشكالية، التطوير، المؤسسات التعاونية لخدمات التمويل الشرعي ببيت المال والتمويل (KJKS-BMT) للقرى، ANP

## KATA PENGANTAR

*Alhamdulillah* rabbil'alamin, Puji syukur kepada Mu Ya Allah atas rahmat-MU, berkat karunia-Mu, penulis dapat menyelesaikan disertasi ini dan semoga selalu dalam hidayah, lindungan, dan ridha-Mu. Salawat dan salam kepada Nabi Muhammad SAW sebagai suri tauladan dalam menjalani kehidupan untuk mencapai kebahagiaan dunia dan akhirat.

Penelitian ini disusun penulis melengkapi tugas untuk memperoleh gelar Doktor pada Program Studi Ekonomi Syariah Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam Universitas Negeri Sumatera Utara (UINSU) Medan, dengan judul disertasi : “ANALISIS PROBELMATIKA PENGEMBANGAN KOPERASI JASA KEUANGAN SYARIAH (KJKS) BAITUL MAL WAT TAMWIL (BMT) KELURAHAN DI KOTA PADANG DENGAN PENDEKATAN *ANALYTIC NETWORK PROCESS (ANP)*).

Penulis menyadari bahwa dalam penyusunan disertasi ini bukan hasil jerih payah sendiri, akan tetapi banyak pihak yang membantu. Pada kesempatan ini penulis ingin menyampaikan rasa terima kasih yang tulus kepada semua pihak yang telah membantu baik secara langsung maupun tidak langsung hingga selesainya disertasi ini. Dengan kerendahan hati, penulis mengucapkan terima kasih kepada :

1. Prof. Dr. Saidurrahman, M.Ag, selaku Rektor UINSU.
2. Dr.Andri Soemitra,MA, dan Dr. Muhammad Yafiz,MA, selaku Dekan dan Wakil Dekan 1 FEBI UINSU.
3. Dr. Sri Sudiarti, MA, dan Dr. Yenni Samri Juliati Nasution,MA, selaku Ketua dan Sekretaris Program Studi Ekonomi Syariah Strata tiga (S3) Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam UINSU.
4. Prof. Dr. M. Yasir Nasution dan Dr. Muslim Marpaung, M.Si, selaku promotor dan co-promotor yang banyak memberikan arahan, bimbingan dan dorongan pemikiran hingga disertasi ini selesai.



5. Dr. Rahmanta, M.Si, Dr. Saparuddin Siregar, SE,Ak,M.Ag.MA, Dr. Sudirman Suparmin, Lc.MA, sebagai penguji eksternal dan internal disertasi ini.
6. Seluruh dosen S-3 dan tenaga kependidikan Ekonomi Syariah UINSU.
7. Yayasan dan Rektor Universitas Bung Hatta serta seluruh Wakil Rektor yang telah memberikan kesempatan, dan bantuan dalam penyelesaian studi ini.
8. Dekan, Dosen dan Tenaga Kependidikan Fakultas Hukum Universitas Bung Hatta.
9. Dr. Mursal, Dr. Akmal, M.Si, Dr. Rozalinda,M.Ag Ir.Nofiarman,M.Si, Marlion, S.Pd, Swesti Fanloni,SSTP,M.Si, Resma Radiah, S.EI, Rika Novita, A.Md, Oktaviani,SE sebagai responden yang telah memberikan informasi tentang KJKS-BMT Kelurahan Kota Padang.
10. Sahabat-sahabat kelas A dan B angkatan 2017 yang hebat yang telah memberikan bantuan, motivasi selama perkuliahan dan penyelesaian disertasi.
11. Sahabat-sahabat dan semua pihak yang selalu memberi dukungan dan doa dimanapun berada baik sebelum dan selama penulis menempuh pendidikan S3 (Doktor) .
12. Istimewa ucapan terima kasih penulis sampaikan kepada Ayahnda Maryulis (alm), Ibunda Nurmal yang telah merawat, membesarkan, membimbing dan senantiasa memberikan semangat, motivasi dan doa kepada penulis dengan penuh kasih sayang yang belimpah. Semoga Allah selalu melimpahkan rahmat-Nya.
13. Ucapan terima kasih penulis sampaikan kepada kedua mertua Bapaknda M. Rasyid.st Zainuddin (alm) dan Djalinar Said (alm) , yang telah banyak memberikan dorongan dan kasih sayang kami sekeluarga semoga Allah memberikan rahmat-Nya.
14. Ucapan terima kasih penulis sampaikan kepada keluarga penulis isteri tercinta Dr. Sanidjar Pebrihariati,R, SH.MH, dan anak-anakku tersayang, Syifa Fajrisani, S.Si dan Salsabila Fajrisani. Terima kasih atas semua doa dan dukungan yang kuat serta motivasinya. Semoga kita semua selalu dalam lindungan Allah SWT, Amiin.

15. Ucapan terima kasih juga buat adik-adik : Desmayulizar/Iluf, Despinal/Deli, Yondrizal, SH.MH/Eri, S.Pd, Wenrdrizal/Ira, Normalia Sabrina, A.Md/Zetri.

Semoga seluruh kerjakeras dan bantuan dari seluruh pihak tersebut diberikan imbalan pahala yang besar disisi Allah SWT. Karya besar ini tidak akan bisa terwujud tanpa bantuan dari seluruh pihak dan tentunya kemudahan yang diberikan Allah swt dalam menyelesaikan disertasi ini. Semoga disertasi ini bermanfaat bagi seluruh masyarakat, khususnya pengelola KJKS-BMT Kelurahan di Kota Padang.

Peneliti menyadari bahwa penelitian ini terdapat kekurangan- kekurangan dan kelemahan-kelemahan karena itu dengan kerendahan hati mohon kritikan dan saran dari pembaca untuk melengkapi penelitian ini. Dan kekurangan- kekurangan itu juga bisa disempurnakan oleh peneliti selanjutnya. Kepada Allah swt penulis memohon ampun dan kepada seluruh stakeholder penulis minta maaf, semoga kita semua dalam keberkahan-Nya.

Medan, 4 Juni 2020

Penulis

DESMAL FAJRI

## PEDOMAN TRANSLITERASI

Pedoman Transliterasi Arab Latin yang merupakan hasil keputusan bersama (SKB) Menteri Agama dan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan R.I. Nomor: 158 Tahun 1987 dan Nomor: 0543b/U/1987. Di dalam naskah disertasi ini banyak dijumpai nama dan istilah teknis (*technical term*) yang berasal dari bahasa Arab ditulis dengan huruf Latin. Pedoman transliterasi yang digunakan untuk penulisan tersebut adalah sebagai berikut:

### 1. Konsonan

Huruf Arab	Nama	Huruf Latin	Keterangan
ا	Alif	-	Tidak dilambangkan
ب	Ba	B	Be
ت	Ta	T	Te
ث	ša	š	es (dengan titik di atas)
ج	Jim	J	Je
ح	ḥa	ḥ	ha (dengan titik di bawah)
خ	kha	Kh	Ka dan ha
د	Dal	D	De
ذ	Žal	Ž	zet (dengan titik di atas)
ر	Ra	R	Er
ز	zai	Z	Zet
س	sin	S	Es
ش	syin	Sy	esdan ye
ص	šad	š	es (dengan titik di bawah)
ض	ḍad	ḍ	de (dengan titik di bawah)
ط	ṭa	ṭ	te (dengan titik di bawah)
ظ	ẓa	ẓ	zet (dengan titik di bawah)
ع	ain	‘	Koma terbalik (di atas)

غ	gain	G	Ge
ف	Fa	F	Ef
ق	qaf	Q	Ki
ك	kaf	K	Ka
ل	lam	L	El
م	mim	M	Em
ن	nun	N	En
و	wau	w	we
ه	Ha	h	ha
ء	hamzah	'	apostrop
ي	ya	y	ye

## 2. Vokal

Vokal bahasa Arab, seperti bahasa Indonesia, terdiri dari vokal tunggal atau monoftong dan vokal rangkap atau diftong.

### a. Vokal Tunggal

Vokal tunggal bahasa Arab yang lambangnya berupa tanda atau harakat, transliterasinya sebagai berikut:

Tanda Vokal	Nama	Huruf Latin	Nama
َ	Fathah	a	A
ِ	Kasrah	i	I
ُ	Ḍammah	u	U

### b. Vokal Rangkap

Vokal Rangkap bahasa Arab yang lambangnya berupa gabungan antara harakat dan huruf, transliterasinya berupa gabungan huruf, yaitu:

Tanda	Nama	Gabungan Huruf	Nama
ـَـى	Fathah dan ya	ai	a dan i
ـَـو	Kasrah dan waw	au	a dan u

Contoh:      جَهِدَ      = jahada  
                   سئل        = su'ila  
                   روي        = ruwiya

#### c. Maddah

Maddah atau vokal panjang yang lambangnya berupa harakat dan huruf, transliterasinya berupa huruf dan tanda, yaitu:

Harakat dan Huruf	Nama	Huruf dan Tanda	Nama
ـَـا	Fathah dan alif atau ya	ā	a dan garis di atas
ـِـي	Kasrah dan ya	î	i dan garis di atas
ـَـو	Dammah dan waw	ū	u dan garis di atas

Contoh :

قال = qāla, رمى = ramā, قيل = qîla, يقول = yaqūlu

#### d. Ta Marbūtah (ة)

Transliterasi untuk ta marbūtah ada dua, yaitu:

##### 1) Ta marbūtah hidup

Ta marbūtah yang hidup atau mendapat harkat fathah, kasrah dan dammah, transliterasinya adalah “t”

Contoh: روضة الأطفال = *rauḍah al-atfāl* = *rauḍatul-atfāl*

##### 2) Ta marbūtah mati

Ta marbūtah yang mati atau mendapat harkat sukun, transliterasinya adalah “h”.

Contoh: طلحة = *ṭalḥah*

- 3) Kalau pada kata terakhir dengan ta marbūtah diikuti oleh kata yang menggunakan kata sandang al serta bacaan kedua kata itu terpisah, maka ta marbūtah itu ditransliterasikan dengan ha (h).

Contoh :

المدينة المنورة = *al-Madīnah al-Munawwarah* = *al-Madīnatul-Munawwarah*

e. Syaddah (*Tasydid*)

Syaddah atau *tasydid* yang dalam sistem tulisan Arab dilambangkan dengan sebuah tanda syaddah ( ّ ), dalam transliterasi ini tanda syaddah tersebut dilambangkan dengan huruf yang sama dengan huruf yang diberi tanda syaddah itu.

Contoh :

رَبَّنَا = *rabbanā*, نَزَّلَ = *nazzala*, الْحَجَّ = *al-ḥajj*, نَعْمَ = *nu'ima*

f. Kata Sandang

Kata sandang dalam sistem tulisan Arab dilambangkan dengan huruf (ال), namun dalam transliterasi ini kata sandang dibedakan atas kata sandang yang diikuti huruf syamsiyah dan kata sandang yang diikuti huruf qamariyah.

1) Kata sandang yang diikuti oleh huruf *syamsiyah*.

Kata sandang yang diikuti oleh huruf *syamsiyah* ditransliterasikan sesuai dengan bunyinya, yaitu huruf “l” diganti dengan huruf yang sama dengan huruf yang langsung mengikuti kata sandang itu. Contoh :

الرجل = *ar-rajulu*, السيدة = *as-sayyidatu*, الشمس = *asy-syamsu*

2) Kata sandang yang diikuti oleh huruf *qamariyah*.

Kata sandang yang diikuti oleh huruf *qamariyah* ditransliterasikan sesuai dengan aturan yang digariskan di depan dan sesuai pula dengan bunyinya. Baik diikuti huruf *syamsiyah* maupun huruf *qamariyah*, kata sandang ditulis terpisah dari kata yang mengikuti dan dihubungkan dengan tanda sandang.

Contoh :

القلم = *al-qalamu*

#### g. Hamzah

Dinyatakan di depan bahwa hamzah ditransliterasikan dengan *apostrop*. Namun, itu hanya berlaku bagi hamzah yang terletak di tengah dan di akhir kata. Bila hamzah itu terletak di awal kata, ia tidak dilambangkan, karena dalam tulisan Arab berupa alif.

Contoh :

يَوْمُنُون = *yu'minūn*

#### h. Penulisan Kata

Pada dasarnya setiap kata, baik *fī'il* (kata kerja), *isim* (kata benda) maupun *ḥarf*, ditulis terpisah. Hanya kata-kata tertentu yang penulisannya dengan huruf atau harkat yang dihilangkan, maka dalam transliterasi ini penulisan kata tersebut dirangkaikan juga dengan kata lain yang mengikutinya.

#### i. Huruf Kapital

Meskipun dalam tulisan Arab huruf kapital tidak dikenali, dalam transliterasi ini huruf tersebut digunakan juga. Penggunaan huruf kapital seperti apa yang berlaku dalam EYD, di antaranya: huruf kapital digunakan untuk menuliskan huruf awal nama diri dan permulaan kalimat.

Bila nama diri itu didahului oleh kata sandang, maka yang ditulis dengan huruf kapital setiap huruf awal nama diri tersebut, bukan huruf awal kata sandangnya. Contoh:

*Wa mā Muḥammadun illā rasūl.*

*Inna awwala baitin wu ḡi'a li an-nāsi lallaz bi Bakkata mubārakan.*

*Syahru Ramaḍāna al-laz unzila fihi al-Qur'ānu.*

#### j. Tajwid

Bagi mereka yang menginginkan kefasihan dalam bacaan, pedoman transliterasi itu merupakan bagian yang tak terpisahkan dengan ilmu Tajwid. Karena itu, peresmian pedoman transliterasi ini perlu disertai dengan ilmu tajwid.

## DAFTAR ISI

### LEMBARAN PERSETUJUAN

### LEMBARAN PERNYATAAN

### ABSTRAK

<b>KATA PENGANTAR</b> .....	i
<b>PEDOMAN TRANSLITERASI</b> .....	iv
<b>DAFTAR ISI</b> .....	ix
<b>DAFTAR TABEL</b> .....	xii
<b>DAFTAR GAMBAR</b> .....	xiii
<b>DAFTAR LAMPIRAN</b> .....	xvi
<b>BAB I PENDAHULUAN</b> .....	1
A. Latarbelakang Masalah .....	1
B. Perumusan Masalah .....	25
C. Tujuan Penelitian .....	25
D. Kegunaan penelitian .....	25
E. Sistematika Penulisan .....	26
<b>BAB II LANDASAN TEORI</b> .....	27
A. Pengembangan Organisasi ( <i>Organization Development</i> ) .....	27
1. Pengertian .....	27
2. Tahapan-tahapan .....	30
3. Tujuan .....	32
4. Fokus Pengembangan Organisasi .....	34
B. Koperasi Jasa Keuangan Syariah (KJKS) .....	55
1. Pengertian .....	55
2. Fungsi dan Tujuan Koperasi Syariah .....	59
3. Petunjuk Pelaksanaan Koperasi Jasa Keuangan Syariah .....	61



C. Baitul Mal wat Tamwil (BMT) .....	80
1. Pengertian .....	80
2. Sejarah Baitul Mal wat Tamwil .....	82
D. Penelitian Terahulu .....	85
E. Kerangka Pemikiran .....	100
F. Koperasi Jasa Keuangan Syariah (KJKS) Baitul Mal wat Tamwil (BMT) Kelurahan Dalam Bingkai Budaya Adat Alam Minangkabau .....	102
G. Koperasi Jasa Keuangan Syariah (KJKS) Baitul Mal wat Tamwil (BMT) Dikaitkan dengan Maqashid Syariah .....	105
<b>BAB III METODOLOGI PENELITIAN .....</b>	<b>110</b>
A. Jenis dan Pendekatan Penelitian .....	110
B. Lokasi Penelitian .....	111
C. Populasi dan Sampel .....	112
D. Sumber Data .....	114
1. Data Primer .....	114
2. Data Sekunder .....	114
E. Teknik Pengumpulan data .....	115
1. Wawancara ( <i>interview</i> ) .....	115
2. Kuesioner .....	115
F. Teknik Analisa Data .....	117
<b>BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN .....</b>	<b>131</b>
A. Gambaran Umum Kota Padang .....	131
1. Geografi .....	131
2. Kependudukan .....	133
3. Agama .....	135
B. Perkembangan Koperasi Jasa Keuangan Syariah (KJKS) Baitul Mal wat Tamwil Kelurahan di Kota Padang .....	136
1. Latarbelakang Berdirinya KJKS-BMT Kelurahan .....	136
2. Tujuan dan Sasaran Pembentukan KJKS-BMT Kelurahan .....	141
3. Kondisi KJKS-BMT Kelurahan .....	142

C. Analisis KJKS-BMT Kelurahan Kota Padang Melalui Pendekatan ANP .....	178
1. Hasil Kerangka Jaringan .....	178
2. Hasil Analisis Sintesis Masalah, Solusi dan Strategi .....	183
D. Implikasi kebijakan .....	247
<b>BAB V PENUTUP</b> .....	254
A. Kesimpulan .....	254
B. Saran .....	254

## **DAFTAR PUSTAKA**

### **LAMPIRAN**

Lampiran 1	Daftar pertanyaan Kerangka ANP
Lampiran 2	Kuesioner <i>Pairwise Comparison</i>
Lampiran 3	Hasil Penilaian Keseluruhan Responden
Lampiran 4	Grafik Prioritas Kriteria, Kluster dan Node Menurut Responden
Lampiran 5	Permohonan Pengisian Angket
Lampiran 6	Surat Penelitian Kesbangpol Kota Padang
Lampiran 7	Surat Keterangan Responden

## DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 1.1 Jumlah Pendudu Miskin Sumatera Barat .....	2
Tabel 1.2 KJKS-BMT Kelurahan Mandiri .....	6
Tabel 1.3 Kesehatan KJKS-BMT Kelurahan .....	8
Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu .....	85
Tabel 3.1 Daftar Responden .....	116
Tabel 3.2 Skala dalam ANP .....	124
Tabel 3.3 Contoh Kuesioner <i>Pairwise Comparison</i> .....	125
Tabel 4.1 Laju Pertumbuhan Penduduk Kota Padang .....	133
Tabel 4.2 Jumlah Penduduk per Kecamatan se Kota Padang .....	134
Tabel 4.3 Jumlah Penganut Agama di Kota Padang .....	135
Tabel 4.4 Nama-nama KJKS-BMT Kelurahan se-Kota Padang .....	143
Tabel 4.5 Tenaga Pengelola KJKS-BMT Kelurahan .....	150
Tabel 4.6 Anggota KJKS-BMT Kelurahan .....	151
Tabel 4.7 Perkembangan Asset KJKS-BMT Kelurahan .....	157
Tabel 4.8 Pengelompokkan Asset KJKS-BMT Kelurahan .....	162
Tabel 4.9 Pembiayaan KJKS-BMT Kelurahan per 30 Desember 2017 .....	166
Tabel 4.10 Pembiayaan KJKS-BMT Kelurahan per 31 Oktober 2019 .....	169
Tabel 4.11 KJKS-BMT Kelurahan Mandiri per 31 Oktober 2019 .....	175
Tabel 4.12 Kesehatan KJKS- BMT Kelurahan tahun 2018 .....	176
Tabel 4.13 Kerangka Kriteria, Kluster dan Node .....	179
Tabel 4.14 Hasil Prioritas Kriteria dan Kluster Masalah Eksternal....	200
Tabel 4.15 Hasil Prioritas Kriteria dan Kluster Masalah Internal .....	214
Tabel 4.16 Hasil Prioritas Kriteria dan Kluster Solusi Eksternal .....	230
Tabel 4.17 Hasil Prioritas Kriteria dan Node .....	241
Tabel 4.18 Prioritas Strategi .....	245

## DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 2.1 Tahapan Pengembangan Organisasi .....	30
Gambar 2.2 Kerangka Pemikiran.....	101
Gambar 3.1 Hierarki Linear.....	120
Gambar 3.2 Jaringan Holarki.....	121
Gambar 3.3 Jaringan BCR.....	121
Gambar 3.4 Jaringan Umum.....	122
Gambar 3.5 Tahapan Penelitian ANP .....	123
Gambar 3.6 Proses Tahapan Input Data.....	126
Gambar 3.7 Contoh Hasil <i>Pairwise Comparison</i> .....	127
Gambar 3.8 Proses Transpose Data .....	128
Gambar 3.9 Proses Menentukan Rangking .....	129
Gambar 3.10 Contoh Grafik Hasil <i>G-mean</i> .....	130
Gambar 4.1 Peta wilayah Kota Padang .....	132
Gambar 4.2 Kepadatan Penduduk Kota Padang Tahun 2018 .....	134
Gambar 4.3 Struktur organisasi KJKS-BMT Kelurahan .....	156
Gambar 4.4 Kerangka ANP.....	182
Gambar 4.5 Jaringan ANP.....	183
Gambar 4.6 Prioritas Kriteria Masalah Seluruh Responden .....	184
Gambar 4.7 Prioritas Kriteria Masalah Kelompok Responden .....	185
Gambar 4.8 Prioritas Kluster Masalah Eksternal Seluruh Responden .....	187
Gambar 4.9 Prioritas Kluster Masalah Eksternal Kelompok Responden.....	188
Gambar 4.10 Prioritas Kluster Masalah Internal Seluruh Responden	189
Gambar 4.11 Prioritas Kluster Masalah Internal Kelompok Responden .....	191
Gambar 4.12 Prioritas Masalah Masyarakat Seluruh Responden.....	192

Gambar 4.13	Prioritas Masalah Masyarakat Kelompok Responden .	194
Gambar 4.14	Prioritas Masalah DPS Seluruh Responden .....	195
Gambar 4.15	Prioritas Masalah DPS Kelompok Responden .....	197
Gambar 4.16	Prioritas Masalah Regulator Seluruh Responden .....	198
Gambar 4.17	Prioritas Masalah Regulator Kelompok Responden .....	199
Gambar 4.18	Prioritas Masalah SDM Seluruh Responden .....	201
Gambar 4.19	Prioritas Masalah SDM Kelompok Responden .....	203
Gambar 4.20	Prioritas Masalah Kelembagaan Seluruh Responden ....	204
Gambar 4.21	Prioritas Masalah Kelembagaan Kelompok Responden	205
Gambar 4.22	Prioritas Masalah Usaha Seluruh Responden.....	206
Gambar 4.23	Prioritas Masalah Usaha Kelompok Responden .....	207
Gambar 4.24	Prioritas Masalah pelayanan Seluruh Responden .....	209
Gambar 4.25	Prioritas Masalah Pelayanan Kelompok Responden .....	211
Gambar 4.26	Prioritas Masalah Budaya Kerja Seluruh Responen .....	212
Gambar 4.27	Prioritas Masalah Budaya Kerja Kelompok Responden .....	213
Gambar 4.28	Prioritas Solusi Menurut Keseluruhan Responden .....	215
Gambar 4.29	Prioritas Solusi Menurut Kelompok Responden .....	216
Gambar 4.30	Prioritas Kluster Solusi Eksternal Seluruh Responden	217
Gambar 4.31	Prioritas Kluster Solusi Eksternal Kelompok Responden .....	219
Gambar 4.32	Prioritas Kluster Solusi Internal Keseluruhan Responden .....	220
Gambar 4.33	Prioritas Kluster Solusi Internal Kelompok Responden	222
Gambar 4.34	Prioritas Solusi Masyarakat Seluruh Responden .....	223
Gambar 4.35	Prioritas Solusi Masyarakat Kelompok Responden.....	224
Gambar 4.36	Prioritas Solusi DPS Keseluruhan Responden .....	225
Gambar 4.37	Prioritas Solusi DPS Kelompok Responden .....	227
Gambar 4.38	Prioritas Solusi Regulator Seluruh Responden.....	228
Gambar 4.39	Prioritas Solusi Regulator Kelompok Responden .....	229
Gambar 4.40	Prioritas Solusi SDM Seluruh Responden .....	231

Gambar 4.41	Prioritas Solusi SDM Kelompok Responden .....	232
Gambar 4.42	Prioritas Solusi Kelembagaan Seluruh Responden.....	233
Gambar 4.43	Prioritas Solusi Kelembagaan Kelompok Responden ...	234
Gambar 4.44	Prioritas Solusi Usaha Seluruh Responden .....	235
Gambar 4.45	Prioritas Solusi Usaha Kelompok Responden .....	236
Gambar 4.46	Prioritas Solusi Pelayanan Seluruh Responden .....	237
Gambar 4.47	Prioritas Solusi Pelayanan Kelompok Responden.....	238
Gambar 4.48	Prioritas Solusi Budaya Kerja Seluruh Responden.....	239
Gambar 4.49	Prioritas Solusi Budaya Kerja Kelompok Responden ...	240
Gambar 4.50	Prioritas Strategi Keseluruhan Responden .....	242
Gambar 4.51	Prioritas Strategi Kelompok Responden .....	245

## DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1	Daftar Pertanyaan Kerangka ANP
Lampiran 2	Kuesioner <i>Pairwise Comparison</i>
Lampiran 3	Hasil Penilaian Keseluruhan Responden
Lampiran 4	Grafik Prioritas Kriteria, Kluster dan Node Menurut Responden
Lampiran 5	Permohonan Pengisian Angket
Lampiran 6	Surat Penelitian Kesbangpol Kota Padang
Lampiran 7	Surat Keterangan Responden

## BAB I

### PENDAHULUAN

#### A. Latarbelakang Masalah

Kemiskinan merupakan fenomena sosial kemasyarakatan yang terdapat di berbagai Daerah Provinsi, Kabupaten/Kota di Indonesia yang berdampak kepada meningkatnya angka kriminalitas,<sup>1</sup> tingginya angka putus sekolah,<sup>2</sup> angka kematian bayi,<sup>3</sup> dan Misrain dan Artha Prabawa mengungkapkan bahwa semakin rendah jumlah kekayaan (semakin miskin) maka angka kematian bayi meningkat,<sup>4</sup> serta merosotnya derajat kesehatan.<sup>5</sup> Sebaliknya Wahyudi dan Tri Wahyu Rejekingsih mengatakan bahwa semakin tinggi pendidikan yang ditamatkan dan kesehatan seseorang yang cenderung baik akan berdampak pada produktivitas dan etos kerja yang meningkat pula. Peningkatan produktivitas ini akan meningkatkan pendapatan baik pendapatan individu maupun pendapatan nasional sehingga dapat mengangkat kehidupan mereka dari kemiskinan.<sup>6</sup>

Secara Nasional, Badan Pusat Statistik (BPS) mencatat jumlah penduduk miskin di Indonesia pada Maret 2010 sebanyak 31,02 juta orang.<sup>7</sup> Badan Pusat Statistik Provinsi Sumatera Barat mencatat penduduk miskin Sumatera Barat tahun 2010-2018 dalam tabel berikut ini :

---

<sup>1</sup>Suci Rahmalia ,*et.al*, *Pengaruh Tingkat Pendidikan, Pengangguran, dan Kemiskinan Terhadap Kriminalitas di Indonesia*, Jurnal Kajian Ekonomi dan Pembangunan, Volume 1, Nomor 1, Februari 2019, h. 21

<sup>2</sup>Muhlis. M,*et.al*, *Potret Kemiskinan dan Anak Putus Sekolah di Desa Temmabarang Kecamatan Penrang Kabupaten Wajo*, Jurnal Diskursus Islam Volume 05 Nomor 3, Desember 2017.h.30

<sup>3</sup>Anggun Yunita, *et.al*, *Diskriptif Faktor Sosial Ekonomi Terhadap Mortalitas Bayi Di Kecamatan Sukowono Kabupaten Jember*, Artikel ilmiah mahasiswa, 2014,h.1

<sup>4</sup>Maylan Tiolina Misrain dan Artha Prabawa, *Determinan Kematian Bayi pada Keluarga Miskin di Indonesia (Analisis Survei Demografi dan Kesehatan Indonesia 2012)*, FKM UI,2014.

<sup>5</sup>Sumedi dan Supadi dalam Reza Attabiurrobbi Annur , *Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kemiskinan di Kecamatan Jekulo Mejobo Kabupaten Kudus Tahun 2013*, *Economics Development Analysis Journal*, 2 (4) ,2013, h.409

<sup>6</sup>Dicky Wahyudi dan Tri Wahyu Rejekingsih, *Analisis Kemiskinan di Jawa Tengah*, *Diponegoro Journal Of Economics*, Volume 2, Nomor 1, 2013,h.1

<sup>7</sup><https://www.bps.go.id/pressrelease/2010/07/01/847/jumlah-penduduk-miskin-di-indonesia-pada-maret-2010-mencapai-31-02-juta-orang>, diakses 12 Desember 2019, pukul 08.00. WIB



Tabel 1.1  
Jumlah Penduduk Miskin Menurut Kabupaten/Kota di Sumatera Barat Tahun  
2010-2018

No	Wilayah	Jumlah Penduduk Miskin (Ribu Jiwa)								
		2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
1	Kepulauan Mentawai	15.10	14.60	13.40	13.30	12.58	13.16	13.09	12.95	12.99
2	Pesisir Selatan	44	42.40	38.20	38.30	35.02	38.13	35.86	35.53	34.92
3	Kab. Solok	41	39.50	35.70	36.90	34.48	36.02	34.06	33.33	32.89
4	Sijunjung	21.10	20.30	18.60	18.40	17	17.52	17.12	16.83	16.55
5	Tanah Datar	23.40	22.60	20.40	19.80	18.22	20.05	19.63	19.27	18.48
6	Padang Pariaman	46.30	44.60	40.40	36.80	33.92	35.87	36.34	34.70	33.20
7	Agam	44.90	43.30	39.30	36.10	33.28	36.06	37.55	36.57	32.92
8	Lima Puluh Kota	36.50	35.20	31.90	30	27.42	28.76	28.57	26.93	26.47
9	Pasaman	27.90	26.80	24.30	22.20	20.33	21.88	20.83	20.38	20.31
10	Solok Selatan	16.10	15.50	14.20	12.60	11.56	11.95	11.91	11.89	11.85
11	Dharmasraya	20.30	19.60	18.20	16.40	15.22	15.89	16.24	15.63	15.42
12	Pasaman Barat	35.10	33.80	31.10	31.10	28.59	32.34	30.76	30.84	31.83
13	<b>Padang</b>	<b>52.80</b>	<b>50.90</b>	<b>45.90</b>	<b>44.20</b>	<b>40.70</b>	<b>44.43</b>	<b>42.56</b>	<b>43.75</b>	<b>44.04</b>
14	Kota Solok	4.20	4	3.70	2.90	2.71	2.72	2.59	2.50	2.29
15	Sawahlunto	1.40	1.40	1.30	1.40	1.34	1.34	1.34	1.23	1.48
16	Padang Panjang	3.60	3.50	3.20	3.30	3.23	3.44	3.47	3.22	3.11
17	Bukittinggi	7.60	7.30	6.70	6.40	6	6.54	6.81	6.75	6.32
18	Payakumbuh	12.40	12	11	9.70	8.85	8.51	8.35	7.72	7.69
19	Pariaman	4.70	4.50	4.10	4.40	4.30	4.58	4.47	4.49	4.40
Provinsi Sumatera Barat		458.20	441.80	401.50	384.10	354.74	379.60	371.33	364.51	357.11

Sumber : Badan Pusat Statistik Provinsi Sumatera Barat.<sup>8</sup>

Berdasarkan tabel di atas jelaslah bahwa jumlah penduduk miskin di Sumatera Barat sebagian besar berada di Kota Padang dan pada tahun 2010 mencapai 52.80 jiwa atau 11,52 persen.

Penduduk Kota Padang tahun 2010 tercatat sebanyak 875.750 jiwa,<sup>9</sup> dan sebanyak 306.108 atau 34,95 persen penduduk berada dalam garis kemiskinan.<sup>10</sup> Kemiskinan merupakan permasalahan krusial di Kota Padang yang perlu mendapatkan perhatian yang sungguh-sungguh. Karena itu untuk mengatasi

<sup>8</sup><https://sumbar.bps.go.id/dynamictable/2016/10/11/28/jumlah-penduduk-miskin-menurut-kabupaten-kota-di-sumatera-barat-tahun-2000-2018.html>, diakses 12 Desember 2019, pukul 08.32 WIB

<sup>9</sup>Badan Pusat Statistik Kota Padang, Padang Dalam Angka 2010, (Padang:BPS Kota Padang, 2010), h.57

<sup>10</sup>Sekretariat Tim Nasional Percepatan Penanggulangan Kemiskinan (TNP2K), *Indikator Kesejahteraan Provinsi Sumatera Barat*, Cet. Kedua (Jakarta : 2011),h.7

permasalahan di atas, Pemerintah Kota Padang telah melaksanakan berbagai program penanggulangan kemiskinan. Salah satu program yang dilaksanakan oleh Pemerintah Kota Padang dan Provinsi Sumatera Barat bersama stekholder adalah program penanggulangan kemiskinan berbasis Kelurahan melalui pembentukan Koperasi Jasa Keuangan Syariah (KJKS) Baitul Mal wat Tamwil (BMT). Pembentukan KJKS-BMT dalam rangka menanggulangi kemiskinan sejalan dengan hasil penelitian Abul Hassan menyatakan bahwa lembaga keuangan mikro Islam merupakan salah satu strategi meningkatkan kesejahteraan orang muslim yang miskin.<sup>11</sup> Hal senada juga diungkapkan Parianom dalam penelitiannya bahwa Keberadaan Lembaga Keuangan Mikro membawa dampak yang baik terhadap peningkatan kesejahteraan penduduk di Kabupaten Lima Puluh Kota, Kabupaten Badung, Kabupaten Lombok Barat, dan Kabupaten Tebing Tinggi.<sup>12</sup> Yusuf dalam penelitiannya mengemukakan bahwa BMT merupakan salah satu solusi dan jawaban atas belum diperhatikan dan dijangkaunya masyarakat kecil oleh lembaga-lembaga keuangan perbankan yakni dengan cara memberikan pembiayaan untuk modal awal atau menambah modal usaha dengan pola kerja sama dan bermitra usaha. Upaya diatas telah membuahkan hasil yang cukup signifikan, dimana BMT mampu berperan aktif dalam membantu memberdayakan perekonomian para pelaku ekonomi lemah.<sup>13</sup>

Dukungan penuh dari Pemerintah Kota Padang terutama Walikota Padang terhadap pembentukan KJKS-BMT Kelurahan dapat dilihat dari bantuan dana hibah Kredit Mikro Kelurahan (KMK) langsung kepada 54 KJKS-BMT Kelurahan program tahun 2010 sebesar Rp. 16.200.000.000 (Enam belas milyar dua ratus juta rupiah) dan tranformasi dana KMK dari Kelompok Kerja (Pokja) KMK untuk 50 KJKS-BMT sebesar Rp. 4.863.982.985 (Empat milyar delapan ratus enam puluh tiga juta sembilan ratus delapan puluh dua ribu sembilan ratus

---

<sup>11</sup>Abul Hassan, *Financial Inclusion of the Poor: From Microcredit to Islamic Microfinancial Services* , Jurnal Humanomics, Vol. 31 No. 3, 2015, h. 354

<sup>12</sup> R.Parianom, *Pemberdayaan Lembaga Keuangan Mikro Untuk Pembangunan Ekonomi Pedesaan*, Jurnal Mitra Ekonomi dan Manajemen. Bisnis, Vol.1, No.1. 2008.

<sup>13</sup>Sri Dewi Yusuf , *Peran Strategis Baitul Maal wat Tamwil (BMT) dalam Meningkatkan Ekonomi Rakyat*, Jurnal Al Mizan, Volume. 10 Nomor 1, Juni 2014, h.69

depalan puluh lima rupiah).<sup>14</sup> Secara keseluruhan bantuan dana hibah Pemerintah Kota Padang berjumlah Rp. 21.063.982.985 (Dua puluh satu milyar enam puluh tiga juta sembilan ratus delapan puluh dua ribu sembilan ratus delapan puluh lima rupiah).

Program KJKS-BMT Kelurahan dirintis pada tahun 2010 dan tersebar diseluruh Kelurahan di Kota Padang. Pendirian KJKS-BMT Kelurahan ini dilakukan bertahap, sehingga sejak tahun 2010 sampai tahun 2015 telah berdiri 104 KJKS-BMT Kelurahan dan mempunyai anggota sebanyak 16.139 orang. Pada tahun 2010 berdiri 33 KJKS-BMT Kelurahan, sebanyak 21 KJKS-BMT Kelurahan berdiri tahun 2011 dan masing-masing telah mendapatkan bantuan dana hibah sebanyak Rp. 300.000.000,- (Tiga ratus juta rupiah). Pada tahun 2012 berdiri 15 KJKS-BMT Kelurahan, tahun 2013 berdiri 14 KJKS-BMT Kelurahan, sebanyak 16 KJKS-BMT Kelurahan berdiri tahun 2014 dan tahun 2015 berdiri 5 KJKS-BMT Kelurahan. Sehingga sejak tahun 2012 sampai tahun 2015 telah berdiri 50 KJKS-BMT Kelurahan dan masing-masing mendapat bantuan dana hibah kurang dari Rp. 300.000.000 dengan jumlah yang berbeda. Bantuan dana hibah tersebut digunakan sebagai modal awal pendirian KJKS-BMT Kelurahan. Selain itu, menurut Nofiarman bahwa Pemerintah Kota Padang sejak tahun 2010 sampai tahun 2019 juga telah memberikan bantuan dana operasional kepada 104 KJKS-BMT Kelurahan sebanyak Rp. 3 milyar setiap tahun yang diambilkan dari Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (APBD). Apabila dirincikan maka setiap KJKS-BMT Kelurahan mendapat bantuan lebih kurang Rp.2.500.000 per bulan yang digunakan untuk biaya operasional yakni honorium manajer sebesar Rp.1.250.000,- dan tenaga pembukuan sebanyak Rp.1000.000,-. Ini menunjukkan bahwa Pemerintah sungguh-sungguh dalam menanggulangi kemiskinan di Kota Padang.<sup>15</sup>

---

<sup>14</sup> Dinas Koperasi dan UKM Kota Padang, *Laporan KJKS BMT Kelurahan Tahun 2017*, (Padang, 2018), h.2

<sup>15</sup>Nofiarman, *Ketua Tim penilaian Koperasi Jasa Keuangan Syariah (KJKS) Baitul Mal wat Tamwil (BMT) Kelurahan*, Wawancara, 19 maret 2019, pukul 19.00 WIB

Tujuan pembentukan KJKS-BMT Kelurahan adalah untuk menanggulangi kemiskinan dan meningkatkan kesejahteraan masyarakat Kota Padang khususnya anggotanya. Agar dapat melihat keberhasilan dari koperasi dalam meningkatkan kesejahteraan masyarakat diperlukan pula peningkatan pada kualitas koperasi yakni menjadi KJKS-BMT Kelurahan yang berkualitas, sehat, kuat dan mandiri.<sup>16</sup> Karena dengan koperasi yang mandiri, sehat dan berkualitas akan dapat meningkatkan kesejahteraan masyarakat.

Koperasi berkualitas adalah koperasi yang memiliki kinerja baik dalam bidang kelembagaan, usaha, keuangan serta bermanfaat bagi anggota sebagai badan hukum aktif dan badan usaha yang dicirikan oleh prinsip-prinsip kohesivitas dan partisipasi anggota yang kuat dengan kinerja usaha yang semakin sehat dan berorientasi kepada usaha anggota serta memiliki kepedulian sosial.<sup>17</sup>

Koperasi yang sehat menurut Hasan dalam Rahardjo adalah yang sesuai dengan prinsip-prinsip koperasi, memberikan SHU yang wajar, dan pengelolaan usahanya sesuai dengan norma-norma ekonomi nasional yang berintikan efektivitas dan efisien.<sup>18</sup> Dalam ungkapan lain koperasi yang sehat adalah dicirikan dengan penerapan kaidah-kaidah bisnis yang tepat dalam rangka normatif koperasi yang benar.

Koperasi mandiri menurut Wirasasmita adalah kemampuan pemanfaatan berbagai peluang ekonomi (termasuk pemanfaatan dana, teknologi, pasar dan informasi berskala besar) untuk mempromosikan usaha anggota dan semuanya itu diputuskan sepenuhnya dan atau sebagian besar oleh tim manajemen pengelola koperasi bersama anggotanya.<sup>19</sup> Mandiri artinya keadaan dapat berdiri sendiri, sehingga bebas dari ketergantungan pada orang lain.<sup>20</sup> Dengan kata lain mampu mengelola organisasinya tanpa dicampuri pihak luar dan mengembangkan

---

<sup>16</sup>Dinas Koperasi dan UKM..., h.2

<sup>17</sup>Pasal 1 angka 6 Peraturan Menteri Koperasi dan Usaha Kecil dan Menengah Republik Indonesia Nomor 21/Per/M.KUKM/IX/2015 Tentang Peningkatan Koperasi.

<sup>18</sup>Dawam Rahardjo, *Koperasi Indonesia Menghadapi abad ke-21, Pengantar*, (Jakarta :Dekopin, 1997),h.17

<sup>19</sup>Yuyun Wirasasmita, *Pokok-pokok Pikiran Civitas Akademika IKOPIN Mengenai Reformasi Koperasi*, (Jakarta: Infokop, 1999), h.34

<sup>20</sup>Pusat Bahasa Departemen Pendidikan Nasional, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, Edisi Ketiga, (Jakarta : Balai Pustaka, 2001), h.710

usahanya tanpa didikte oleh pihak lain serta mampu memenuhi kebutuhan dan menghidupi dirinya sendiri. Menurut Nofiarman KJKS-BMT Kelurahan dinamakan mandiri apabila telah mampu membiayai operasionalnya setiap bulan seperti honorium manajer, tenaga pembukuan, dan memiliki asset 1 milyar atau lebih.<sup>21</sup> Karena dengan asset 1 milyar atau lebih akan menghasilkan Sisa Hasil Usaha (SHU) rata-rata setiap bulan minimal Rp.3.000.000,<sup>22</sup> dan telah mampu membiayai operasionalnya.

Pada bulan Desember 2017 Dinas Koperasi dan UKM Kota Padang melalui tim penilai kesehatan koperasi telah melakukan evaluasi terhadap 104 KJKS-BMT Kelurahan di Kota Padang. Hasil evaluasi tersebut menunjukkan bahwa terdapat 4 KJKS-BMT Kelurahan atau 3,85 persen yang bisa mandiri sedangkan 100 KJKS-BMT atau 96,15 persen belum mandiri. KJKS-BMT yang telah mandiri dapat dilihat pada tabel berikut ini :

Tabel 1.2

KJKS-BMT Kelurahan Mandiri per 31 Desember 2017

NO	NAMA KJKS-BMT KELURAHAN	ASSET
1.	Korong Gadang	1.701.532.152
2.	Batung Taba	1.250.533.834
3.	Padang Besi	1.205.065.984
4.	Jati	1.139.381.341

Sumber : Dinas Koperasi dan UKM Kota Padang 2018, laporan KJKS-BMT Kelurahan tahun 2017.

Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui bahwa mulai tahun 2018 terdapat 4 KJKS-BMT Kelurahan yang sudah mandiri. Dengan mandirinya KJKS-BMT Kelurahan di Kota Padang akan dapat meningkatkan jumlah pembiayaan kepada anggota baik nominal maupun anggota pembiayaan yang selanjutnya berdampak kepada meningkatnya pendapatan dan membantu mensejahterakan anggotanya sekaligus menurunkan angka kemiskinan.

<sup>21</sup> Nofiarman, *Ketua Tim penilaian ...*

<sup>22</sup>Dinas Koperasi dan UKM...,h.19

Hasil kajian Sartika dan Fitrah Mulyani dalam penelitiannya menyebutkan bahwa indikator dampak pembiayaan terhadap peningkatan kesejahteraan bernilai “Baik.” Artinya pemberian pembiayaan oleh KJKS-BMT di Kota Padang dapat meningkatkan kesejahteraan<sup>23</sup>. Murwanti dan Muhammad hasil penelitiannya menyatakan bahwa terdapat perkembangan usaha pedagang kecil setelah memperoleh pembiayaan BMT dan keuntungan nasabah meningkat di Wonogiri.<sup>24</sup> Prastiawati dan Emile dalam penelitiannya mengungkapkan bahwa BMT sudah memiliki peran positif terhadap perkembangan usaha dan peningkatan kesejahteraan, namun terlalu kecil atau tidak signifikan.<sup>25</sup> Adnan dan Shochrul hasil penelitiannya menunjukkan bahwa pembiayaan BMT khususnya mudharabah dapat meningkatkan pendapatan dan mengurangi kemiskinan.<sup>26</sup> Dewi dan Widiyanto dalam penelitiannya mengungkapkan pembiayaan mudharabah yang diberikan kepada anggota BMT mampu mengembangkan serta meningkatkan usaha, sehingga mampu meningkatkan pendapatan, *profit* (keuntungan) dan menampung tenaga kerja. Hal tersebut menunjukkan bahwa pembiayaan mudharabah yang diberikan oleh BMT berdampak positif bagi kinerja usaha mikro.<sup>27</sup>

Selain meningkatkan kesejahteraan, peran pembiayaan KJKS-BMT Kelurahan adalah membebaskan ketergantungan terhadap rentenir. Ayogi dan Tuti Kurnia dalam penelitiannya mengungkapkan bahwa kehadiran BMT dapat mengurangi ketergantungan masyarakat kepada rentenir.<sup>28</sup> Maulana,*et.al*

---

<sup>23</sup>Dewi Sartika dan Fitrah Mulyani, *Analisis Kinerja Finansial dan Nonfinansial Program Penanggulangan Kemiskinan Melalui KJKS BMT*, dalam Journal of Applied Accounting and Taxation, Vol. 2, No. 2, Oktober 2017, h. 165

<sup>24</sup>Sri Murwanti dan Muhammad Sholahuddin, *Peran Lembaga Keuangan Mikro Syariah Untuk Usaha Mikro Wonogiri*, Proceeding Seminar Nasional dan Call for Papers SANCALL, ISBN: 9789796361472, Surakarta, 23 Maret 2013, h. 300

<sup>25</sup>Fitriani Prastiawati & Emile Satia Darma, *Peran Pembiayaan Baitul Maal Wat Tamwil Terhadap Perkembangan Usaha dan Peningkatan Kesejahteraan Anggotanya dari Sektor Mikro Pedagang Pasar Tradisional*, Jurnal Akuntansi dan Investasi, Vol. 17 No. 2, Juli 2016, h. 197

<sup>26</sup>Muhammad Akhyar Adnan dan Shochrul Rohmatul Ajija, *The effectiveness of Baitul Maal wat Tamwil*, Jurnal Humanomics, Vol. 31 No. 2, 2015, h. 160

<sup>27</sup>Ernanda Kusuma Dewi dan Widiyanto, *Peranan Pembiayaan Mudharabah dalam Pengembangan Kinerja Usaha Mikro (Studi Kasus pada BMT Sumber Mulia, BMT Assaadah dan BMT Hubbul Wathon di Kabupaten Semarang)*, Jurnal EKOBIS Vol.19, No.1, Januari 2018, h.16

<sup>28</sup>Visita Dwi Ayogi, dan Tuti Kurnia, *Optimalisasi Peran BMT dalam Upaya Penghapusan Praktik Rentenir*, Jurnal Syarikah Vol 1 No.1, Juni 2015, h. 1

mengatakan bahwa faktor utama yang mempengaruhi partisipasi masyarakat muslim menggunakan BMT adalah faktor perilaku masyarakat muslim ingin terbebas dari riba.<sup>29</sup> Sebaliknya Rozalinda dalam penelitiannya mengungkapkan bahwa animo pedagang beberapa pasar di Kota Padang cukup tinggi menggunakan jasa pinjaman rentenir disebabkan norma syariah tentang keharaman bunga pinjaman belum tersosialisasi kepada umat.<sup>30</sup>

Selanjutnya Dinas Koperasi dan UKM Kota Padang melalui tim penilai kesehatan koperasi telah melakukan penilaian kesehatan terhadap 37 KJKS-BMT Kelurahan atau 35,58 persen dari 104 KJKS-BMT Kelurahan pada bulan Pebruari tahun 2019.<sup>31</sup> Sedangkan 67 KJKS-BMT atau 64,42 persen belum dilakukan penilaian karena terkendala oleh sedikitnya anggota tim penilai kesehatan KJKS-BMT.<sup>32</sup> Hasil penilaian kesehatan KJKS-BMT Kelurahan dapat dilihat pada tabel sebagai berikut :

Tabel 1.3  
Kesehatan KJKS- BMT Kelurahan Pebruari Tahun 2019

NO	NAMA KJKS-BMT KELURAHAN	SKOR	SEHAT	CUKUP SEHAT	DALAM PENGAWASAN
1.	Kampung Lapai	81,25	v	-	-
2.	Surau Gadang	81,25	v	-	-
3.	Gurun Laweh	86,25	v	-	-
4.	Korong Gadang	84,09	v	-	-
5.	Anduring	81,15	v	-	-
6.	Pasar Ambacang	81,18	v	-	-
7.	Dadok Tunggul Hitam	81,00	v	-	-
8.	Padang Sarai	84,25	v	-	-

<sup>29</sup>Hartomi Maulana,et.al , *Factors influencing behaviour to participate in Islamic microfinance*,International Journal of Islamic and Middle Eastern Finance and Management , Vol. 11 No. 1, 2018,h. 109.

<sup>30</sup>Rozalinda, *Peran Baitul Mal Wa Tamwil (BMT) Taqwa Muhammadiyah Dalam Membebaskan Masyarakat dari Rentenir di Kota Padang*, Jurnal Penelitian Sosial Keagamaan, Volume 7, Nomor 2, Desember 2013, h.520

<sup>31</sup>Kertas Kerja Penilaian Kesehatan KJKS-BMT Kelurahan Tahun 2019

<sup>32</sup> Nofiarman, *Ketua Tim penilaian Koperasi ...*

9.	Jati	86,85	v	-	-
10.	Parak Karakah	81,65	v	-	-
11.	Sawahan	81,55	v	-	-
12.	Padang Besi	81,45	v	-	-
13.	Kampung Olo	79,25	-	v	-
14.	Tabing Banda Gadang	77,50	-	v	-
15.	Kuranji	79,55	-	v	-
16.	Gunung Sarik	70,65	-	v	-
17.	Lubuk Lintah	74,35	-	v	-
18.	Parupuk Tabing	73,25	-	v	-
19.	Batipuh Panjang	78,75	-	v	-
20.	Lubuk Minturun	69,75	-	v	-
21.	Aie Pacah	77,50	-	v	-
22.	Balai Gadang	72,10	-	v	-
23.	Koto Pulai	76,50	-	v	-
24.	Bungo Pasang	74,65	-	v	-
25.	Koto Panjang Ikur Koto	77,50	-	v	-
26.	Sawahan Timur	76,30	-	v	-
27.	Parak Gadang Timur	71,55	-	v	-
28.	Kubu Marapalam	75,55	-	v	-
29.	Jati Baru	65,55	-	v	-
30.	Gantiang Parak Gadang	68,30	-	v	-
31.	Tarantang	76,40	-	v	-
32.	Koto Lalang	74,75	-	v	-
33.	Indarung	78,00	-	v	-
34.	Bandar Buat	72,00	-	v	-
35.	Sungai Sapih	63,20	-	-	v
36.	Ampang	65,90	-	-	v
37.	Kalumbuk	65,90	-	-	v

Sumber : Kertas Kerja Penilaian Kesehatan KJKS-BMT Kelurahan Tahun 2019.



Tabel 1.3 di atas menunjukkan bahwa 12 KJKS-BMT Kelurahan atau 32,43 persen berpredikat sehat, 22 KJKS-BMT Kelurahan atau 59,46 persen berpredikat cukup sehat dan 3 KJKS-BMT atau 8,11 persen berpredikat kurang sehat.

Hasil penilaian kesehatan KJKS-BMT Kelurahan tersebut di atas berdasarkan kepada 8 indikator sebagai berikut: Permodalan, Kualitas Aktiva Produktif, Manajemen, Efisiensi, Likuiditas, Kemandirian dan Pertumbuhan, Jatidiri Koperasi, dan Prinsip Syariah.<sup>33</sup> Pada perusahaan konvensional penilaian mengacu kepada analisis *Good Corporate Governance (GCG)* dengan indikator terdiri dari : *Transparency* (keterbukaan informasi), *Accountability* (akuntabilitas), *Responsibility* (tanggungjawab), *Indepedency* (kemandirian), *Fairness* (kesetaraan dan kewajaran).<sup>34</sup>

Berdasarkan 8 indikator penilaian tersebut di atas maka sebanyak 23 KJKS-BMT atau 62 persen memiliki skor kemandirian dan pertumbuhan sebesar 5,50 persen dari nilai 10 persen.<sup>35</sup> Hal tersebut menunjukkan bahwa kemandirian dan pertumbuhan KJKS-BMT Kelurahan dikategorikan dalam pengawasan.

Apabila diakumulasi KJKS-BMT Kelurahan yang telah berpredikat sehat dan mandiri maka terdapat 3 KJKS-BMT Kelurahan atau 2,88 persen. Sedikitnya jumlah KJKS-BMT Kelurahan yang berpredikat sehat dan mandiri mengindikasikan adanya suatu permasalahan yang di hadapi oleh praktisi koperasi dalam pengelolaan KJKS-BMT Kelurahan di Kota Padang.

Berdasarkan laporan KJKS-BMT Kelurahan tahun 2017 permasalahan yang sedang dialami oleh KJKS-BMT Kelurahan di Kota Padang, antara lain: 1. Sumber Daya Manusia, meliputi: a. Kurangnya pengetahuan pengurus dan pengawas tentang tugas pokok dan fungsi dalam menjalankan koperasi pola syariah, b. Kurangnya ketersediaan waktu dalam menjalankan tugas dan fungsi

---

<sup>33</sup>Pasal 5 Peraturan Deputi Bidang Pengawasan Kementerian Koperasi dan Usaha Kecil dan Menengah Republik Indonesia Nomor: 7 /Per/Dep.6/IV/2016 Tentang Pedoman Penilaian Kesehatan Koperasi Simpan Pinjam dan Pembiayaan Syariah Koperasi.

<sup>34</sup>Mas Achmad Daniri, *Good Corporate Governance : Konsep dan Penerapannya dalam Konteks Indonesia*, Cetakan 1, (Jakarta: PT Ray Indonesia, 2005),h.9 . Lihat: Adrian Sutedi. *Good Corporate Governance*, (Jakarta: Sinar Grafika, 2011).

<sup>35</sup>Kertas Kerja Penilaian Kesehatan KJKS-BMT Kelurahan Tahun 2019

sebagai pengurus dan pengawas koperasi, c. Lemahnya kemampuan dan loyalitas pengurus dalam mengurus KJKS-BMT Kelurahan, d. Belum meratanya pengetahuan dan keterampilan pengelola dalam mengelola usaha koperasi akibat dari pengganti pengelola yang mengundurkan diri, e. Ditemukan adanya tenaga pengelola yang melakukan penyalahgunaan wewenang dalam pengelolaan dana tanpa sepengetahuan pengurus, f. Lemahnya kepatuhan pengelola dan pendamping dalam melaksanakan tugas sebagai tenaga pengelola, seperti kurangnya disiplin jam kerja, kurang disiplin dalam penyampaian laporan, g. Lemahnya kemampuan pengelola dalam melakukan mobilisasi dana (*funding*) dari anggota dan calon anggota seperti simpanan wadiah, simpanan tujuan khusus, sebagai penguatan modal, h. Lemahnya kemampuan pengelola dalam proses analisa dan survey terhadap usaha anggota, i. Sikap mental dari anggota yang tidak mau melakukan angsuran pembiayaan.

2. Kelembagaan, meliputi : a. Belum terealisasinya perubahan Anggaran Dasar sebagaimana yang diatur dalam Peraturan Menteri Koperasi dan UKM RI Nomor 11 tahun 2017 tentang Pelaksanaan Kegiatan Simpan Pinjam dan Pembiayaan Syariah, b. Kurang berfungsinya alat kelengkapan organisasi koperasi di KJKS-BMT Kelurahan, c. Waktu tunggu pencairan pembiayaan cukup lama disebabkan kurangnya modal kerja di KJKS-BMT Kelurahan, d. Belum berjalannya proses rapat komite pembiayaan sebagaimana yang diatur dalam SOP pembiayaan, e. Belum adanya peraturan khusus pengurus tentang penyelesaian pembiayaan bermasalah, f. Belum terealisasinya team terpadu penyelesaian pembiayaan bermasalah ditingkat kelurahan, g. Lemahnya kontrol dari pengurus dalam pemberian pembiayaan.

3. Pembinaan dan pengawasan, meliputi : a. Belum terealisasi pengawasan koperasi berdasarkan Peraturan Menteri Koperasi dan UKM RI nomor 17 tahun 2015 tentang Pengawasan Koperasi, b. Belum terealisasinya pertemuan antar OPD/SKPD yang terkait dalam kegiatan pengentasan kemiskinan rumah tangga anggota KJKS-BMT, c. Belum adanya indikator/ kriteria koperasi berkualitas sebagai pedoman menuju koperasi kuat dan sehat.

4. Masyarakat dan kerja sama, meliputi : a. Rendahnya minat masyarakat menjadi anggota dan menitipkan dana

di KJKS-BMT Kelurahan, b. Rendahnya kepercayaan lembaga pembiayaan untuk bermitra dengan KJKS-BMT Kelurahan.<sup>36</sup>

Hasil wawancara dengan Nofiarman, mengatakan bahwa permasalahan yang sedang dialami oleh KJKS-BMT Kelurahan antara lain: *Pertama*, Permodalan, meliputi ; 1) kurangnya minat masyarakat untuk menjadi anggota KJKS, 2) kurangnya minat anggota untuk meningkatkan tabungan di KJKS dan sebagian besar anggota KJKS adalah masyarakat ekonomi menengah kebawah, 3) kurangnya pemahaman masyarakat terhadap KJKS-BMT Kelurahan, 4) sebagian masyarakat menganggap KJKS-BMT Kelurahan hanya untuk orang tertentu seperti masyarakat ekonomi lemah. *Kedua*, SDM, meliputi ; a) pendidikan manajer umumnya tidak berlatar belakang pendidikan ekonomi syariah, b) kurangnya manajer/ pengelola mendapatkan pelatihan yang bersertifikat, c) kurangnya anggota Dewan Pengawas Syariah (DPS) bersertifikat MUI, sampai tahun 2017 memiliki 2 orang DPS untuk 104 KJKS BMT. *Ketiga*, Sarana dan prasarana, ; KJKS BMT Kelurahan belum mempunyai kantor dan peralatan sendiri, saat ini meminjam ruangan pada kantor lurah setempat, *Keempat*, Kelembagaan; belum terealisasinya perubahan AD/ART dari KJKS menjadi Koperasi Simpan Pinjam dan Pembiayaan Syariah (KSPPS). *Kelima* ; Pelayanan, meliputi ; 1) pemberian pembiayaan yang tidak tepat waktu karena tidak cukupnya dana dan harus menunggu pengembalian peminjaman anggota, 2) kurangnya monitoring (pendampingan) terhadap usaha anggota setelah diberikan pembiayaan.<sup>37</sup>

Menurut Mursal, bahwa salah satu permasalahan yang dialami Lembaga Keuangan Mikro Syariah (LKMS) termasuk KJKS adalah kurangnya pemahaman masyarakat, kurang mengenal KJKS, dan masyarakat menganggap bank syariah, koperasi syariah tidak ada bedanya dengan konvensional yakni memakai bunga sehingga berakibat kurangnya kepercayaan masyarakat terhadap bank atau lembaga lain yang bernama syariah dan tidak peduli disebabkan oleh kurangnya

---

<sup>36</sup>Dinas Koperasi dan UKM..., h.21-23

<sup>37</sup>Nofiarman, *Ketua Tim penilaian ...*

sosialisasi dari pemerintah atau lembaga terkait seperti Dinas Koperasi dan UKM.<sup>38</sup>

Chan mengatakan bahwa permasalahan yang dihadapi oleh KJKS-BMT kota Padang adalah kurangnya manajer/ pengelola mendapatkan pelatihan yang bersertifikat MUI, dan kurangnya inovasi produk sehingga sulit untuk mengembangkan KJKS-BMT.<sup>39</sup>

Rozalinda mengatakan bahwa salah satu permasalahan KJKS-BMT adalah belum adanya Undang-undang yang mengatur secara khusus, sekarang masih dibawah aturan undang-undang Nomor 25 Tahun 1992 Tentang Perkoperasian.<sup>40</sup>

Pebriyanti mengemukakan bahwa permasalahan KJKS-BMT Kota Padang antara lain : a) Aspek Kelembagaan, meliputi : kurangnya DPS yang bersertifikat DSN-MUI, kurangnya pengelola/manajer bersertifikat pelatihan manajer, belum melakukan perubahan Anggaran Dasar, belum memiliki izin usaha, koperasi belum memiliki Nomor Induk Koperasi, Koperasi belum memiliki peraturan khusus, struktur organisasi dan operasional belum efektif, pengelolaan belum professional oleh tenaga terlatih, perencanaan usaha belum dituangkan dalam *bussinessplan*. b) Aspek Usaha, meliputi : kemampuan finansial terbatas untuk keberlanjutan usaha, masih banyak koperasi yang belum memiliki SOM dan SOP, penerapan prinsip syariah belum mengacu pada fatwa DSN MUI, belum memiliki sistem pengelolaan usaha dan keuangan yang berbasis IT dan pengelolaan Maal (ZISWAF) belum optimal.<sup>41</sup> Dan Hayani mengatakan bahwa salah satu permasalahan KJKS-BMT Kelurahan di Kota Padang adalah kurangnya anggota Dewan Pengawas Syariah (DPS) sehingga kesulitan untuk merubah KJKS menjadi KSPPS.<sup>42</sup>

---

<sup>38</sup>Mursal, *Dosen Program Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Barat*, Wawancara, Padang, 26 Maret 2019, pukul 09.15 WIB

<sup>39</sup>Syafrizal Chan, *Dosen Program Pascasarjana Universitas Bung Hatta*, wawancara, Padang, 12 April 2019, pukul 14.13 WIB

<sup>40</sup>Rozalinda, *Dosen Program Pascasarjana Universitas Islam Negeri Imam Bonjol Padang*, Wawancara, Padang, 10 Juli 2019, pukul 10.50 WIB

<sup>41</sup>Dina Febriyanti, *Kepala Bidang Pemberdayaan Koperasi Dinas Koperasi dan UKM Sumatera Barat*, Padang, Wawancara, Padang, 23 September 2019, pukul 12.40 WIB

<sup>42</sup>Fithratul Hayani, *Seksi Pengembangan, Penguatan, dan Perlindungan Koperasi Dinas Koperasi dan UKM Sumatera Barat*, Wawancara, Padang, 8 Oktober 2019, pukul 11.30 WIB

Selain permasalahan tersebut di atas ditemukan pula jumlah tunggakan (*Non Performing Financing/NPF*) selama tahun 2017 sebesar Rp.5.746.138.215,- atau 19,52 persen dari jumlah pembiayaan Rp.29.444.397.546,- dan ini tergolong besar.<sup>43</sup> Khaidir mengatakan bahwa masalah utama dalam pengembangan Koperasi di Kota Padang masih banyak tunggakan pengembalian pada usaha simpan pinjam, sehingga koperasi sulit meningkatkan skala usaha.<sup>44</sup>

Kemudian beberapa penelitian juga mengungkapkan permasalahan-permasalahan yang dihadapi dalam pengembangan koperasi, antara lain :

Idrus dalam kajiannya mengemukakan bahwa faktor yang menyebabkan perkembangan koperasi masih jauh dari cita-cita kemerdekaan yakni kendala internal kendala eksternal. Kendala internal dapat dilihat dari beberapa aspek antara lain : Pertama, kendala kelangkaan sumber daya profesional untuk mengelola organisasi maupun koperasi. *Kedua*, kendala keterbatasan sumber kapital swadaya atau modal. *Ketiga*, masih rendahnya kesadaran berkoperasi di kalangan anggota. Dilihat dari sisi eksternal juga ada beberapa kendala yang cukup menonjol yang menyebabkan masih lambannya perkembangan koperasi. *Pertama*, persepsi pentingnya dalam proses pembangunan nasional masih belum sama baik di kalangan pemegang kebijakan maupun para pelaku ekonomi dan masyarakat pada umumnya. *Kedua*, perhatian lembaga keuangan masih sangat rendah. *Ketiga*, iklim usaha yang kurang kondusif bagi kegiatan koperasi. Keempat, aturan-aturan yang ada untuk koperasi terasa kaku dan mengungkung, mempersulit ruang gerak koperasi, seperti aturan sumber modal, aturan wilayah kerja, proses pembentukan dan sebagainya.<sup>45</sup>

Muhammad Arsad Dalimunte, hasil penelitiannya menyebutkan bahwa 7 masalah dalam praktik koperasi sebagai berikut : 1. Motifasi menjadi anggota , 2. tujuan yang tidak dirumuskan secara kolektif, 3. distribusi peran efektif dalam pencapaian tujuan, 4. distribusi hasil (SHU) yang berkeadilan dan memotivasi, 5.

---

<sup>43</sup>Dinas Koperasi dan UKM ..., h. 16

<sup>44</sup>Afrizal Khaidir, *Staf Ahli Bidang Ekonomi dan Pembangunan Pemerintah Kota Padang*, Media Indonesia, tanggal 24 November 2017

<sup>45</sup>Salim al Idrus, *Strategi Pengembangan Koperasi Indonesia Menuju Koperasi Mandiri*, Iqtishoduna Jurnal Ekonomi, 2007, h. 4

masalah kepemimpinan,<sup>6</sup> jiwa kewirausahaan yang lemah,<sup>7</sup> management Skill yang rendah.<sup>46</sup>

Arsinta dan Widiyanto, dalam penelitiannya mengungkapkan bahwa kendala yang dialami oleh koperasi antara lain : tingkat kemampuan, keterampilan, keahlian, manajemen SDM, kewirausahaan, pemasaran dan keuangan.<sup>47</sup>

Sukidjo dalam penelitiannya menyebutkan bahwa masalah koperasi di Indonesia adalah rendahnya kualitas SDM koperasi, adanya kasus-kasus penyimpangan, serta kurang optimalnya peran pengawas menyebabkan kehidupan dan kinerja koperasi semakin terpuruk sehingga masyarakat trauma dan memiliki persepsi yang negatif terhadap koperasi.<sup>48</sup>

Hanny , *et.al*, dalam penelitiannya menyebutkan bahwa permasalahan yang dihadapi oleh Koperasi Kabupaten Subang Jawa Barat sebagai berikut: 1. Rendahnya SDM, akses pasar, penggunaan Teknologi Tepat Guna (TTG), akses pembiayaan, informasi dan kelembagaan, khususnya dari sisi latar belakang pendidikan mereka yang belum memadai. 2. Rendahnya kualitas daya saing produk hasil koperasi di wilayah Kabupaten Subang dibandingkan produk impor. 3. Kualitas produk rendah, masih di bawah produk impor namun harga produknya lebih tinggi daripada produk impor. 4. Rendahnya inovasi dan pengembangan produk.<sup>49</sup>

Primadhita, hasil penelitian menyatakan bahwa belum semua anggota koperasi memahami akan tata cara pelaksanaan koperasi dan sistem tanggung renteng.<sup>50</sup>

---

<sup>46</sup>Muhammad Arsad Dalimunte, *Tujuh Masalah dalam Praktik Koperasi: Mencari Fakta yang Memberi Harapan*, Jurnal Maksipreneur: Manajemen, Koperasi, dan Entrepreneurship, Vol. I, No. 1, 2011, h. 51

<sup>47</sup>Yuan Arsinta dan Widiyanto, *Strategi Peningkatan Kualitas Kelembagaan Koperasi pada Dinas Koperasi Kota Semarang*, Economic Education Analysis Journal , 7 (1) ,2018,h. 252

<sup>48</sup> Sukidjo, *Membangun Citra Koperasi Indonesia*, Jurnal Ekonomi dan Pendidikan, Volume 5 No.2, 2008,h. 193

<sup>49</sup>Hanny, *et.al*, *Analisis Reidentifikasi Empat Masalah Utama Koperasi di Kabupaten Subang sebagai Dasar Penyusunan Strategi*, Jurnal Akuntansi Vol.9 No.1, 2017,h.54

<sup>50</sup>Yuridistya Primadhita, *Penguatan Lembaga Pemberdayaan Ekonomi Perempuan Melalui Koperasi (Studi Kasus Koperasi Simpan Pinjam Perempuan Suara Ibu Peduli Cilandak Jakarta Selatan*, Jurnal Pengembangan Wiraswasta, Vol. 18. No. 2, Agustus 2016, h. 195

Mubarok ,*et.al.*, Hasil penelitian menyatakan bahwa masalah utama yang dihadapi oleh Koperasi di Kabupaten Banyuasin adalah perencanaan yang kurang matang, manajemen, SDM, kurangnya pemahaman pengurus dan pengawas terhadap tugas dan fungsinya, kurangnya pengembangan usaha, tidak transparan.<sup>51</sup>

Yusuf dalam penelitiannya mengungkapkan bahwa permasalahan klasik yang sering dihadapi Koperasi Syariah adalah masalah organisasi dan manajerial, permodalan, dan rendahnya kualitas SDM sehingga koperasi berjalan kurang inovatif, efektif, dan efisien. Selain itu, citra koperasi di mata masyarakat adalah rendah bila dibanding dengan lembaga ekonomi lain. Oleh karena itu, koperasi perlu memiliki nilai tambah dibanding dengan lembaga ekonomi lainnya.<sup>52</sup>

Sartika dan Fitrah Mulyani menyebutkan bahwa kinerja KJKS BMT dalam beberapa komponen “masih kurang” seperti pelaporan, pembinaan, pengawasan, pendampingan dan pelatihan.<sup>53</sup>

Agus, hasil penelitiannya mengungkapkan bahwa masalah pembinaan oleh pemerintah merupakan masalah penting. Pembinaan oleh pemerintah pada KUKM merupakan masalah prioritas dibandingkan masalah lainnya.<sup>54</sup>

Mulia dalam penelitiannya mengungkapkan bahwa kendala dalam implementasi program KJKS-BMT di Kota Padang antara lain : hambatan internal seperti: kurangnya modal KJKS, pola pikir masyarakat miskin tentang program KJKS, kurangnya pengawasan terhadap implementasi program KJKS, kendala eksternal seperti: pemanfaatan dana bantuan yang belum maksimal, kondisi ekonomi masyarakat yang fruktatif (tidak stabil), pesaing dengan produk sama seperti keberadaan rentenir. Dan salah satu aspek yang menjadikan masyarakat lebih memilih rentenir daripada KJKS untuk mendapatkan modal adalah karena faktor pelayanan. Pelayanan yang ada pada KJKS berbelit-belit dan membutuhkan

---

<sup>51</sup>Nurul Mubarok ,*et.al.*, *Analisis Identifikasi Masalah Utama Koperasi di Kabupaten Banyuasin dalam Mewujudkan Kesejahteraan Anggota*, Jurnal I-Economic Vol. 4. No 2. Desember 2018, h. 194

<sup>52</sup>Burhanuddin Yusuf, *Analisis Tingkat Kesehatan Koperaasi Syariah*, Jurnal Esensi: Jurnal Bisnis dan Manajemen, Volume 6 , No 1, April 2016, h. 101

<sup>53</sup>Dewi Sartika dan Fitrah Mulyani, *Analisis Kinerja Finansial dan Nonfinansial Program Penanggulangan Kemiskinan Melalui KJKS BMT* , *Journal of Applied Accounting and Taxation*, Vol. 2, No. 2, 2017, h. 165

<sup>54</sup> Rijal Agus, *Model Kompetitif Pengembangan Usaha Mikro dengan Pembiayaan Mudharabah* ,Disertasi, UINSU, 2016, h. 186

waktu yang lama. Sehingga pencairan dana yang dibutuhkan masyarakat membutuhkan waktu yang lama.<sup>55</sup>

Hidayat hasil penelitiannya menyebutkan bahwa beberapa kelemahan dari anggota Dewan Pengawas Syariah dan kerumitan sistem pengawasan syariah mulai dari perekrutan hingga pertanggungjawaban Dewan Pengawas Syariah (DPS) pada Koperasi Simpan Pinjam dan Pembiayaan Syariah (KSPPS) yang mengakibatkan sistem operasional KSPP tidak syariah.<sup>56</sup>

Cahyadi, hasil penelitiannya menyebutkan bahwa lemahnya pengawasan (control) yang dilakukan oleh pemerintah merupakan permasalahan yang krusial pada KJKS. Pengawasan ini mencakup pada aspek pembinaan, pemantauan, pemeriksaan dan penilaian kesehatan KJKS.<sup>57</sup>

Fatarib dalam penelitiannya mengungkapkan bahwa keberadaan DPS sesuai fungsinya sebagai pengawas belum diberdayakan secara maksimal. Bahkan masih terdapat diantara BMT tersebut yang belum memiliki DPS.<sup>58</sup>

Lisa dalam penelitiannya mengungkapkan bahwa struktur modal, dana pihak ketiga dan pembiayaan bermasalah berpengaruh signifikan terhadap distribusi pendanaan. Struktur modal, dana pihak ketiga, dan distribusi pendanaan telah berpengaruh signifikan terhadap profitabilitas BMT Koperasi Syariah di Indonesia.<sup>59</sup>

Rusydiana, hasil penelitiannya mengungkapkan bahwa permasalahan yang muncul dalam pengembangan BMT di Indonesia terdiri dari 4 aspek penting yaitu: SDM, teknis, aspek legal/struktural, dan aspek pasar/komunal. Penguraian aspek masalah secara keseluruhan menghasilkan urutan prioritas: 1)

---

<sup>55</sup>Rizki Afri Mulia, *Peranan Program Koperasi KJKS-BMT dalam pemberdayaan Pelaku Usaha Mikro Kecil Menengah di Kota Padang*, Jurnal Ensiklopedia Social Review, Vol.1. No. 3, 2019, h. 298.

<sup>56</sup>Farid Hidayat, *Alternative Sistem Pengawasan pada Koperasi Simpan Pinjam dan Pembiayaan Syariah (KSPPS) dalam Mewujudkan Syariah Compliance*, Jurnal Mahkamah, Vol. 2. No. 1, 2016, h. 450.

<sup>57</sup>Thalis Noor Cahyadi, *Baitul Mall wa Tamwil: Legalitas dan Pengawasannya*, Jurnal Ekonomi Syariah Indonesia, Vol 2, No.1, 2012, h. 180

<sup>58</sup>Husnus Fatarib, *Revitalisasi Peran dan Fungsi DPS di Lembaga Keuangan Syariah Kota Metro*, Jurnal el-Hakam, Vol.2 No.1, 2017, h. 9

<sup>59</sup>Oyong Lisa, *Determinants Distribution of Financing and the Implications to Profitability: Empirical Study on Cooperative Sharia Baitul Maal wa Tamwil (BMT) in Indonesia* Asian Journal of Accounting Research, Vol.1, Issue 2, 2016, h.44



Kurangnya dukungan hukum; 2) Pengawasan dan pembinaan yang lemah; 3) Tidak adanya lembaga penjamin simpanan (LPS); 4) Lemahnya pemahaman SDM dan 5) Persaingan.<sup>60</sup>

Rusby,*et.al*, dalam penelitiannya mengemukakan bahwa permasalahan dalam pengembangan BMT secara internal lemahnya kualitas SDM yang dimiliki oleh BMT.<sup>61</sup>

Yendra dan Mohammad Abdilla, mengungkapkan bahwa kelemahan internal BMT keterbatasan modal, pembiayaan bermasalah, jumlah tenaga pemasaran, sarana dan prasarana, lokasi usaha promosi, kompetensi SDM dan pelatihan SDM.<sup>62</sup>

Hamzah, *et.al*, hasil penelitiannya menyebutkan permasalahan BMT di Pekanbaru terdiri dari 2 aspek internal dan eksternal. Aspek internal meliputi kurangnya kualitas SDM, kurangnya skill manajer, kurangnya fasilitas IT, kurangnya inovasi produk dan kurangnya modal. Aspek eksternal yakni kurangnya pemahaman masyarakat tentang ekonomi Islam, kurangnya kepercayaan masyarakat terhadap BMT, kurangnya kejujuran anggota, kurangnya pengawasan dan tidak ada aturan spesifik tentang BMT.<sup>63</sup>

Kassim dan Mahfuzur Rahman, hasil penelitian menyebutkan bahwa kegagalan pengembalian pembiayaan (kredit macet) disebabkan oleh kurangnya pengawasan setelah pencairan dana, kurangnya bantuan teknis, tenaga lapangan yang tidak berpengalaman, pembayaran mingguan, basis data yang tidak dapat diakses, anggota keluarga yang sakit, bisnis yang tidak transparan, kurangnya motivasi.<sup>64</sup>

---

<sup>60</sup>Aam Slamet. Rusydiana, *Challenges In Developing Baitul Maal Wat Tamwiil (BMT) In Indonesia Using Analytic Network Process (ANP)*, *Business and Management Quarterly Review*, 4(2),2013,h.51

<sup>61</sup>Zulkifli Rusby, *et.al*, *Analisa Pemasalahan Baitul Maal Wat Tamwil melalui Pendekatan Analytic Network Process (ANP)*, *Jurnal Al-hikmah* Vol. 13, No. 1, April 2016, h.18

<sup>62</sup>Nofri Yendra dan Mohammad Abdilla, *Strategi Sustainability Pembiayaan Baitul Mal Wat Tamwill (BMT) di Kota Padang*, *Jurnal MENARA Ilmu* Vol.13, No.2

<sup>63</sup>Hamzah,*et.al*, *Analysis Problem of Baitul Maal Wat Tamwil (BMT) Operation in Pekanbaru Indonesia Using Analytical Network Process (ANP)* , *Approach International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, Vol.3, No. 8, 2013, h.224

<sup>64</sup>Salina H.J. Kassim,dan Mahfuzur Rahman, *Handling default risks in microfinance: the case of Bangladesh*, *Qualitative Research in Financial Markets* , Vol. 10 No. 4, 2018, h. 363

Murdiana hasil penelitiannya menyebutkan bahwa secara faktual keberadaan UU Koperasi belum mampu memberikan dasar hukum yang sesuai dengan praktik BMT yang ada. Perlu bagi BMT untuk memiliki aturan hukum tersendiri sebagai payung hukum bagi aktivitas BMT sebab Koperasi dan BMT (yang disejajarkan dengan Koperasi Syariah) berbeda secara operasional dan prinsip.<sup>65</sup> Satta, hasil penelitian menunjukkan bahwa perlu aturan yang mengatur operasi keuangan mikro dan kegiatan untuk memperkuat Lembaga Keuangan Mikro (LKM).<sup>66</sup>

Solusi pengembangan koperasi menuju koperasi yang modern berkualitas, sehat dan mandiri juga dikemukakan oleh para ahli dan peneliti. Menurut Muharram,<sup>67</sup> dalam rangka menuju koperasi modern yang berkualitas, sehat, kuat dan mandiri, ada tiga upaya atau solusi yakni reorientasi, rehabilitasi, dan pengembangan usaha.<sup>68</sup> Reorientasi yaitu mengubah paradigma pemberdayaan koperasi kepada kualitas, bukan lagi pada kuantitas koperasi. Rehabilitasi yaitu pembuatan database koperasi berbasis *Online Data System* (ODS) di seluruh Indonesia sebagai dasar penyusunan program untuk pembenahan koperasi. Pengembangan yaitu meningkatkan kapasitas koperasi sebagai badan usaha berbasis anggota yang sehat, kuat, mandiri, dan tangguh serta setara dengan badan usaha lainnya melalui regulasi yang kondusif, perkuatan Sumber Daya Manusia (SDM), kelembagaan, pembiayaan, pemasaran dan kemajuan teknologi. Lebih lanjut Muharram mengatakan setiap koperasi harus menggunakan IT, melakukan pelatihan dan manajemen modern.

Wira dan Gustati, rekomendasi dalam penelitiannya untuk meningkatkan kapasitas KJKS adalah meningkatkan kerjasama dengan lembaga swasta lainnya

---

<sup>65</sup> Elfa Murdiana, *Menggagas Payung Hukum Baitul Maal Wat Tamwil (BMT) Sebagai Koperasi Syariah Dalam Bingkai Ius Constituendum*, Jurnal Penelitian, Vol. 10, No. 2, , 2016, h.271

<sup>66</sup>Tadeo Andrew Satta, *Microfinance regulation influence on small firms' financing in Tanzania*. *Journal of Financial Regulation and Compliance*, 2004, Vol. 12, No. 1, h. 64

<sup>67</sup>Agus Muharram adalah Sekretaris Kementerian Koperasi dan UKM tahun 2016

<sup>68</sup>Kementerian Koperasi dan UKM Republik Indonesia, *Menuju Koperasi Modern, Supaya Koperasi Makin Kuat, Sehat, Sejahtera dan Mandiri*, 2016, h.1.

<http://www.kemenkopukm.go.id/read/menuju-koperasi-modern-supaya-koperasi-makin-kuat-sehat-sejahtera-dan-mandiri>, diakses minggu tanggal 7 Juni 2020, pukul 15.40 WIB.

berdasarkan prinsip syariah, meningkatkan permodalan KJKS BMT dan mengelola resiko pembiayaan bermasalah.<sup>69</sup>

Menurut Hamzah,*et.al*, solusi terhadap permasalahan BMT di Pekanbaru adalah meningkatkan kualitas SDM, meningkatkan fasilitas BMT, inovasi produk, sosialisasi dan promosi, meningkatkan pengawasan dan membuat aturan/regulasi BMT.<sup>70</sup> Faktor-faktor penentu keberhasilan BMT menurut Hosen dan Lia Syukriyah Sa'roni adalah keberhasilan BMT adalah kemampuan manajemen keuangan, karakteristik pelanggan pembiayaan, kemampuan manajemen risiko, keakraban di antara pelanggan dan tim manajerial BMT, Teknologi Informasi (TI) dan jaringan.<sup>71</sup>

Shafii, *at.al*, hasil penelitiannya menyebutkan bahwa untuk mendorong pertumbuhan koperasi berbasis syariah perlu adanya undang-undang atau peraturan-peraturan dan tata kelola syariah.<sup>72</sup> Hal ini senada dengan Satta dalam penelitian mengemukakan bahwa perlu aturan yang mengatur operasi keuangan mikro dan kegiatan untuk memperkuat Lembaga Keuangan Mikro (LKM).<sup>73</sup>

Rusydiana dalam penelitiannya mengungkapkan bahwa mengembangkan koperasi syariah di Indonesia harus memiliki sumber daya yang professional sebagai sub elemen.<sup>74</sup>

Nuha hasil penelitiannya mengungkapkan bahwa Lembaga Keuangan Mikro Syariah agar mengimplementasikan peran DPS dengan tepat dan cepat

---

<sup>69</sup>Variyetmi Wira dan Gustati, *Penilaian Kapasitas Koperasi Jasa Keuangan Syariah (KJKS) untuk Penguatan Institusi*, Jurnal Riset dan Aplikasi : Akuntansi dan Manajemen, Vol. 2, No. 2, 2017, h. 91

<sup>70</sup>Hamzah,*et.al*, *Analysis Problem of Baitul...*, h.224

<sup>71</sup>Muhamad Nadratuzzaman Hosen dan Lia Syukriyah Sa'roni, *Determinant Factors of the Successful of Baitul Maal Wat Tamwil (BMT)*, International Journal of Academic Research in Economics and Management Sciences, , Vol. 1, No. 4, August 2012, h. 35

<sup>72</sup>Zurina shafii, *at.al*, *Shari'ah Governance in Shari'ah-based Cooperatives in Malaysia and Indonesia* ,*Research in Corporate and Shari'ah Governance in the Muslim World: Theory and Practice*, 2019,h. 279

<sup>73</sup>Tadeo Andrew Satta, *Microfinance regulation influence on small firms' financing in Tanzania*, Journal of Financial Regulation and Compliance, 2004, Vol. 12, No. 1, h. 64

<sup>74</sup>Aam Slamet Rusydiana, *Mengembangkan Koperasi Syariah di Indonesia : Pendekatan Interpretative Structural Model*, Jurnal Economica, Vol. 9, No.1 2018, h.15

dalam upaya memurnikan pelayanan institusi keuangan syariah agar benar-benar sejalan dengan ketentuan syariah Islam.<sup>75</sup>

Wulandari dan Salina Kassim, hasil penelitian menyatakan bahwa solusi terhadap orang miskin yang tidak dapat membayar kembali pembiayaan (kredit macet), maka zakat, infak dan sedekah memainkan peranan penting untuk menutupi kegagalan pembiayaan.<sup>76</sup> Lain halnya dengan Kassim dan Mahfuzur Rahman mengungkapkan bahwa solusi menangani resiko gagal pengembalian pembiayaan (kredit macet) adalah pengawasan pasca pencairan.<sup>77</sup>

Strategi pengembangan koperasi menuju koperasi berkualitas, sehat dan mandiri sebagaimana yang dikemukakan oleh beberapa peneliti antara lain :

Purhantara dalam penelitian mengungkapkan bahwa langkah strategis mengimplementasikan manajemen perubahan pada pengembangan organisasi dapat ditempuh dengan beberapa langkah, yaitu: perubahan pada tingkat individu, organisasi (*organization development*).<sup>78</sup>

Idrus dalam penelitiannya menyebutkan bahwa strategi menuju koperasi mandiri sebagai berikut: (1) iklim usaha yang kondusif; (2) pendekatan bisnis pada koperasi; (3) peningkatan partisipasi anggota; (4) peningkatan pemahaman masyarakat dan (5) pengurangan intervensi pemerintah.<sup>79</sup>

Mubarok, *et.al*, dalam penelitiannya menyatakan bahwa langkah-langkah peningkatan kesejahteraan anggota koperasi adalah pengembangan bisnis baru (inovasi produk) dan mengadakan pelatihan.<sup>80</sup>

Arsinta dan Widiyanto dalam penelitiannya mengatakan bahwa strategi peningkatan kualitas kelembagaan yakni : mensosialisasikan tentang perkoperasian secara lebih intens kepada masyarakat; penyediaan fasilitas

---

<sup>75</sup> Ulin Nuha, *Optimalisasi Peran Dewan Pengawas syariah pada Lembaga Keuangan Mikro Syariah*, Jurnal Malia, Vol.2 No. 2, 2018, h. 220

<sup>76</sup>Permata Wulandari dan Salina Kassim, *Issues and challenges in financing the poor: case of Baitul Maal Wa Tamwil in Indonesia* International Journal of Bank Marketing, vol. 34 no. 2, April 2016, h. 216

<sup>77</sup>Salina H.J. Kassim dan Mahfuzur Rahman, *Handling default risks...*, h. 363

<sup>78</sup>Wahyu Purhantara, *Organizational Development Based Change Management*.Jurnal Ekonomi & Pendidikan, Volume 6 Nomor 2, 2009, h. 154

<sup>79</sup>Salim al Idrus, *Strategi Pengembangan Koperasi ...*h.6

<sup>80</sup>Nurul Mubarok, *et.al*, *Analisis Identifikasi Masalah Utama Koperasi di Kabupaten Banyuasin dalam Mewujudkan Kesejahteraan Anggota*, Jurnal I-Economic Vol. 4. No 2. Desember 2018, h. 194

pembinaan secara online; fokus pembinaan pada pengembangan jenis usaha koperasi; menambah jaringan kerjasama dengan pihak swasta maupun praktisi pendidikan untuk mengembangkan dan meningkatkan kualitas koperasi; bekerjasama dengan pihak sekolah untuk mulai menanamkan semangat berkoperasi kepada para siswa.<sup>81</sup>

Rusydiana dalam penelitiannya menyebutkan bahwa prioritas strategi yang dianggap dapat meningkatkan pengembangan LKMS di Indonesia terdiri dari: 1) mengoptimalkan peran pemerintah dalam pendanaan, 2) melakukan koordinasi dengan PINBUK, dan 3) *linkage program* LKMS-BMT-BPRS Bank Umum Syariah.<sup>82</sup>

Mundir, dalam penelitiannya menyebutkan bahwa strategi pengembangan Koperasi Jasa Keuangan Syariah adalah membangun pemahaman masyarakat secara berkelanjutan mengenai keuangan dan bisnis ekonomi berbasis syariah, inovasi layanan, dan perlindungan kepada nasabah.<sup>83</sup>

Pristiyanto, *et.al*, dalam penelitiannya merumuskan lima strategi pengembangan KJKS BMT Mardlotillah yaitu (1) Peningkatan mutu layanan dan pengelolaan usaha sesuai syariah; (2) Meningkatkan pencitraan koperasi melalui peningkatan pengawasan internal dan akuntabilitas laporan keuangan; (3) Meningkatkan mutu sumber daya manusia yang handal dan tangguh; (4) Menjalin hubungan baik/kemitraan dengan lembaga keuangan lain yang berprinsip syariah; dan (5) Optimasi pelayanan dan pembinaan/pendampingan usaha anggota untuk memotivasi loyalitas dan minat menabung anggota.<sup>84</sup>

Sapudin, *et.al*, pada penelitian mengemukakan bahwa strategi pengembangan BMT Tawfin Jakarta internal dan eksternal antara lain : (1) Kerja sama dengan lembaga keuangan (2) Menambah tenaga ahli bidang pemasaran

---

<sup>81</sup>Yuan Arsinta dan Widiyanto, *Strategi Peningkatan Kualitas ...*,h. 263

<sup>82</sup>Aam Slamet Rusydiana, *Mengurai Masalah dan Solusi Pengembangan Lembaga Keuangan Mikro Syariah di Indonesia : Pendekatan Metode BOCR ANP*,Jurnal Ekonomi dan Bisnis Islami. Volume III Nomor 1, 2013, h.19

<sup>83</sup>Abdillah Mundir, *Strategi Pengembangan Koperasi Jasa Keuangan Syariah*. Jurnal MALIA, Volume 7, Nomor 2, 2016, h.265

<sup>84</sup>Pristiyanto,*et.al*. *Strategi Pengembangan Koperasi Jasa Keuangan Syariah Dalam Pembiayaan Usaha Mikro di Kecamatan Tanjungsari, Sumedang*, Jurnal Manajemen IKM, Vol. 8 No. 1, Februari 2013 , h. 27

(3) Meningkatkan fungsi pengawasan melalui perbaikan Standar Operasi Manajemen dan Standar Operasi Prosedur, pembentukan Dewan Pengawas Syariah (DPS), peningkatan penanganan pembiayaan bermasalah dan pemberdayaan komite-komite yang dibentuk dalam struktur organisasi, (4) Meningkatkan layanan (5) Meningkatkan kompetensi SDM melalui pelatihan dan pembinaan dan memberikan penghargaan berbasis kinerja agar fokus terhadap pengembangan usaha sesuai dengan prinsip syariah.<sup>85</sup>

Ginting dan Ilyda Sudardjat dalam penelitiannya menyebutkan bahwa strategi pengembangan BMT adalah 1. Transparan pembukuan, 2. Meningkatkan produk syariah; 3. Sistem IT 4. Pelatihan 5. Penyuluhan. 6. Pemberian kredit lunak dengan syarat ringan; 7. Promosi; 8. Membenahi sarana dan prasarana.<sup>86</sup>

Mahbub dalam penelitiannya menyatakan bahwa strategi meningkatkan pendapatan BMT yakni meningkatkan nilai pembiayaan, dan meminimalisir *Non Performing Loan* (NPL) atau pembiayaan bermasalah.<sup>87</sup>

Hadisumarto dan Abdul Ghafar B. Ismail dalam penelitiannya menyebutkan bahwa efektivitas pembiayaan BMT dapat dilakukan dengan cara sebagai berikut: kontrol bisnis, sistem insentif dan membangun hubungan yang baik, baik ke dalam (sesama anggota), maupun keluar (mitra bisnis) dan membangun karakter (akhlak).<sup>88</sup>

Berdasarkan wawancara dan *literatur review* tersebut di atas diketahui permasalahan pengembangan koperasi umumnya dan KJKS-BMT Kelurahan di Kota Padang khususnya yang dikelompokkan kepada 2 aspek yakni aspek internal dan eksternal. Aspek internal meliputi SDM, kelembagaan, usaha, pelayanan dan budaya kerja. Aspek eksternal yaitu masyarakat, DPS dan regulator.

---

<sup>85</sup>Ahmad Sapudin, *et.al*, *Strategi Pengembangan Lembaga Keuangan Mikro Syariah (Studi Kasus pada BMT Tawfin Jakarta)*. Jurnal Al-Muzara'ah Vol.5, No.1, 2017, h. 21

<sup>86</sup>Isma Ilmi Hayati Ginting dan Ilyda Sudardjat, *Analisis Strategi Pengembangan BMT (Baitul Maal Wat Tamwil) di Kota Medan*, Jurnal Ekonomi dan Keuangan Vol.2 No.11, 2015, h.672

<sup>87</sup>Mahbub, *Pengaruh Pembiayaan Mudharabah Terhadap Pendapatan BMT UGT Sidogiri Capem Songgon Kabupaten Banyuwangi*, Istiqra':Jurnal Hukum Islam, Ekonomi dan Bisnis, Vol.2 / No.2, 2016, h. 63

<sup>88</sup>Widiyanto bin Mislan Cokro Hadisumarto dan Abdul Ghafar B. Ismail, *Improving the effectiveness of Islamic micro-financing Learning from BMT experience*. ,Jurnal Humanomic, Vol. 26 No. 1, 2010, h. 65

Pengembangan KJKS-BMT Kelurahan di Kota Padang bertujuan untuk menjadikan KJKS-BMT Kelurahan yang “SEHAT dan MANDIRI”. Pentingnya penelitian ini adalah mencari solusi dan strategi agar KJKS-BMT Kelurahan sehat dan mandiri. Dampak sedikitnya KJKS-BMT Kelurahan sehat dan mandiri akan menjadi beban dan menyedot dana APBD Kota Padang Rp.3 milyar setiap tahun untuk biaya operasionalnya. Apabila seluruh KJKS-BMT Kelurahan sudah sehat dan mandiri maka dana sebesar Rp. 3 milyar setiap tahun dapat dimanfaatkan untuk kesejahteraan masyarakat miskin dalam bentuk lain seperti bedah rumah. Bila diperkirakan biaya satu bedah rumah sebesar Rp.50.000.000,- maka rumah yang bisa dibedah sebanyak 60 buah rumah masyarakat miskin setahun.

Selanjutnya penggunaan pendekatan ANP dalam penelitian ini karena KJKS-BMT Kelurahan mengalami permasalahan yang kompleks, multi faktor atau multi kriteria, baik faktor internal maupun eksternal. ANP merupakan metode yang tepat untuk menyelesaikan permasalahan yang kompleks tersebut, sebagaimana dikemukakan Rusydiana kelebihan pendekatan ANP salah satunya adalah pengukuran prioritas berdasarkan rasio dan proporsi untuk menangkap hubungan dan pengaruh sehingga menghasilkan prediksi yang akurat dan keputusan yang tepat.<sup>89</sup> Hal senada juga disampaikan oleh Liao dan Kuei-Lun Chang yang menyatakan bahwa metode ANP merupakan metode pengambilan keputusan yang dapat menangkap hasil ketergantungan atau hubungan antar berbagai kriteria untuk menyelesaikan berbagai masalah.<sup>90</sup> Dan Sanjay mengungkapkan bahwa dengan pendekatan ANP pembuat keputusan lebih memahami hubungan yang kompleks antar berbagai kriteria dan dapat meningkatkan kehandalan dalam pengambilan keputusan.<sup>91</sup>

Permasalahan KJKS-BMT Kelurahan di Kota Padang sangat kompleks sehingga terdapat kesulitan dalam menentukan dan memulai penyelesaian

---

<sup>89</sup>Aam Slamet Rusydiana & Abrista Devi, *Analytic Network Process: Pengantar Teori dan Aplikasi*, (Bogor : SMART Publishing, 2013), h. 19.

<sup>90</sup>Sen-Kuei Liao, Kuei-Lun Chang, *Measure Performance of Hospitals using Analytic Network Process (ANP)*, *International Journal of Business Performance and Supply Chain Modelling*, Vol.1 No.2/3, 2009 ,h.129.

<sup>91</sup>Sanjay, *Selection of logistics service provider: An Analytic Network Process (ANP) Approach*, *Omega, International Journal of Management Science*, Volume 35, Issue 3, 2007,h. 274

permasalahan tersebut. Menariknya penelitian ini dapat menentukan dan memulai menyelesaikan permasalahan berdasarkan prioritas yang telah diberikan oleh para responden melalui jawaban kuesioner *pairwise comparison* sehingga permasalahan bisa diselesaikan secara sistematis.

Adapun kebaruan penelitian ini yang membedakan dengan penelitian terdahulu ini terletak pada pendekatan dan variabel yang digunakan. Penelitian ini menggunakan metode *Analytic Network Process* (ANP) dalam bentuk jaringan. Bentuk variabel dalam kajian ini terdiri dari kriteria internal, eksternal, kluster dan node. Sehingga dengan metode ANP dan bentuk variabel penelitian ini sangat terlihat perbedaan dengan penelitian yang lain terutama penelitian yang pernah dilakukan pada KJKS-BMT Kelurahan di Kota Padang.

#### **B. Perumusan Masalah**

Berdasarkan pada latar belakang di atas, maka permasalahan penelitian ini dirumuskan sebagai berikut :

1. Apakah permasalahan pengembangan KJKS-BMT Kelurahan di Kota Padang ?
2. Bagaimana solusi pengembangan KJKS-BMT Kelurahan di Kota Padang ?
3. Bagaimana strategi pengembangan KJKS-BMT Kelurahan di Kota Padang?

#### **C. Tujuan Penelitian**

Adapun tujuan penelitian ini sebagai berikut :

1. Menganalisis permasalahan pengembangan KJKS-BMT Kelurahan di Kota Padang.
2. Menganalisis solusi pengembangan KJKS- BMT Kelurahan di Kota Padang.
3. Menganalisis strategi pengembangan KJKS-BMT Kelurahan di Kota Padang.

#### **D. Kegunaan Penelitian**

Penelitian ini diharapkan akan memberikan manfaat baik secara teoritis maupun praktis.

1. Secara teoritis

Penelitian ini dapat digunakan sebagai sumbangan pemikiran untuk mengembangkan kajian ekonomi Syariah khususnya tentang Koperasi Jasa Keuangan syariah (KJKS) Baitul Mal wat Tamwil (BMT).



## 2. Secara praktis

Penelitian ini diharapkan menjadi sumber masukan bagi Pemerintah Kota Padang, Dinas Koperasi, Usaha Kecil dan Menengah Kota Padang, Pengelola Koperasi Jasa Keuangan Syariah (KJKS) Baitul Mal wat Tamwil (BMT) Kelurahan Kota Padang dan Pengelola Koperasi Jasa Keuangan Syariah (KJKS) Baitul Mal wat Tamwil (BMT) lainnya di Indonesia.

### **E. Sistematika Pembahasan**

Hasil penelitian disusun secara sistematis, dimulai dari pendahuluan sampai dengan penutup, sehingga pembahasan lebih runtun dan mudah dipahami.

Sistematika pembahasan dalam penelitian ini terdiri dari lima bab yakni :

Bab I Pendahuluan, menggambarkan latarbelakang masalah pengembangan Koperasi Jasa Keuangan (KJKS) Baitul Mal wat Tamwil BMT) Kelurahan. Setelah latar belakang masalah digambarkan secara komprehensif maka dirumuskan permasalahan-permasalahan. Kemudian dilanjutkan dengan tujuan, kegunaan penelitian dan diakhiri dengan sistematika pembahasan.

Bab II, Membahas tentang landasan teori yang akan dipergunakan untuk menganalisa permasalahan dari objek penelitian. Dalam bab ini, akan dijelaskan secara garis besar tentang Pengembangan Organisasi, Koperasi Jasa Keuangan Syariah (KJKS), dan Baitul Mal wat Tamwil (BMT).

Bab III, Membahas tentang metodologi penelitian sebagai alat untuk mempertajam akurasi data dan analisa dalam penelitian. Pada metodologi penelitian ini peneliti menjelaskan mengenai jenis dan pendekatan penelitian, lokasi penelitian, populasi dan sampel, sumber data, teknik pengumpulan data dan teknik analisis data menggunakan ANP.

Bab IV, Menjelaskan hasil penelitian. Pada bab ini peneliti menjawab permasalahan, solusi dan strategi dengan metode *Analytic Network Prcess* (ANP).

Bab V, Penutup, dalam bab ini peneliti memberikan kesimpulan terhadap hasil penelitian. Agar kesimpulan tersebut memiliki makna yang bermanfaat untuk masa akan datang maka peneliti juga memberikan saran-saran yang dapat dilakukan oleh pihak-pihak terkait dengan KJKS-BMT Kelurahan.

## BAB II

### LANDASAN TEORI

#### A. Pengembangan Organisasi (*Organization Development*)

##### 1. Pengertian

Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI), pengembangan berarti proses, cara, perbuatan mengembangkan.<sup>92</sup>

Menurut Wilson, *Development is: the growth or realisation of a person's ability, through conscious or unconscious learning. Development and are frequently supported by a coaching or counselling facility.* Pengembangan adalah pertumbuhan atau realisasi kemampuan seseorang melalui pembelajaran. Program pengembangan dilakukan secara terencana untuk mendapatkan pembelajaran dan pengalaman melalui pelatihan atau konsultasi.<sup>93</sup> Menurut Sims, *development is an effort to provide employees with the skills needed for both present and future jobs.* Pengembangan adalah upaya untuk memberi karyawan keterampilan yang dibutuhkan untuk pekerjaan sekarang dan masa depan.<sup>94</sup>

Berdasarkan definisi di atas dapat dipahami bahwa pengembangan adalah suatu proses peningkatan sumber daya manusia.

Organisasi menurut Robbin, *an organization, which is a consciously coordinated social unit, composed of two or more people, that functions on a relatively continuous basis to achieve a common goal or set of goals.* Menurut Robbin Organisasi adalah sekelompok masyarakat yang terdiri beberapa orang yang terkoordinir dalam waktu yang lama untuk mencapai suatu tujuan.<sup>95</sup>

Beberapa ahli telah memberikan definisi mengenai pengembangan organisasi (*Organization Development*), antara lain :

---

<sup>92</sup>Departemen Pendidikan Nasional, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, Cet. I, Edisi IV, (Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama, 2008) , h. 662

<sup>93</sup>John P. Wilson, *Human Resource Development, Learning & Training for individuals & organizations*, 2nd edition, (London : British Library, 2004), h.8

<sup>94</sup>Ronald, R. Sims, *Organizational Success Through Effective Human Resources Management*, (London : Quorum Books, 2002), h.165

<sup>95</sup>Stephen P. Robbins, *Organizational Behavior: Concepts, Controversies and Applications*. Edisi.15, (USA: Prentice Hall Inc, 2013), h.5

- a. Beckhard mendefinisikan *Organization Development* as "an effort, planned, organization-wide, and managed from the top, to increase organization effectiveness and health through planned interventions in the organization's processes, using behavioral-science knowledge." In essence, OD is a planned system of change. Menurut Beckhard bahwa pengembangan organisasi suatu upaya yang dilakukan secara terencana, terstruktur yang dikelola dari atas (manajer) menggunakan ilmu perilaku bertujuan meningkatkan efektivitas dan kesehatan organisasi.<sup>96</sup>
- b. Menurut Bennis, *Organization development is an answer to change, a complex educational strategy that is intended to modify the organization's norms, values, attitudes, and structure, so that it may adapt more easily to the new technologies, to the new market challenges, as well as to the now adays stunning rate at which change takes place.* Pengembangan organisasi menurut Bennis lebih menekankan kepada tujuan yakni untuk mengubah keyakinan, sikap, nilai-nilai dan struktur organisasi sehingga dapat menyesuaikan lebih baik terhadap teknologi-teknologi, pasar-pasar, tantangan-tantangan baru serta mengatasi kesulitan dari perubahan itu sendiri.<sup>97</sup>
- c. Menurut French, dikutip dalam Cummings dan Worley, *Organization development refers to a long-range effort to improve an organization's problem-solving capabilities and its ability to cope with changes in its external environment with the help of external or internal behavioral-scientist consultants, or change agents, as they are sometimes called.* Menurut French pengembangan organisasi mengacu pada upaya jangka panjang untuk meningkatkan kemampuan organisasi dalam pemecahan masalah dan mengatasi perubahan lingkungan dengan bantuan konsultan

---

<sup>96</sup>Richard Beckhard, *Organization Development : Strategies and Models*, (Reading, MA, Addison wesley, 1969), h.9 digitalkan 18 November 2006

<sup>97</sup>Warren .G. Bennis, *Organization Development: its nature, origins, and prospects.* (Michigan University: Addison-wesley Pub Co, 1969). h.2, digitalkan 23 Juli 2008

ilmu perilaku atau agen perubahan (*change agent*) baik eksternal maupun internal.<sup>98</sup>

- d. Menurut Cummings and Worley, *Organization Development is a system wide application & transfer of behavioral science knowledge to the planned development, improvement & reinforcement of the strategies, structures & processes that lead to organization effectiveness*. Menurut Cummings and Worley, mengatakan pengembangan organisasi adalah perubahan yang dilakukan terhadap seluruh sistem dan transfer pengetahuan dari ilmuwan secara terencana, terstruktur dan penguatan strategi, untuk meningkatkan efektivitas organisasi.<sup>99</sup>
- e. Pengembangan organisasi merupakan rangkaian penataan penyempurnaan yang dilakukan secara berencana dan terus-menerus guna memecahkan berbagai masalah yang timbul sebagai perubahan serta menyesuaikan diri dengan perubahan dengan menerapkan ilmu perilaku yang dilakukan oleh pejabat dalam organisasi sendiri atau dengan bantuan dari luar organisasi.<sup>100</sup> Pengembangan organisasi mencakup teori dan praktik dari perubahan terencana dan sistemik pada sikap, keyakinan, dan perilaku pegawai melalui program pelatihan jangka panjang.<sup>101</sup> Kecenderungan pengembangan organisasi lebih kepada tindakan atau perilaku.

Berdasarkan definisi di atas dapat disimpulkan bahwa pengembangan organisasi adalah tindakan yang dilakukan secara terencana, terarah, teratur, untuk mengubah sikap, nilai dan pandangan orang-orang yang bekerja pada suatu organisasi dengan bantuan agen perubahan (*change agent*) dalam rangka meningkatkan efektifitas dan kesehatan organisasi.

---

<sup>98</sup>Thomas G. Cummings and Christopher G. Worley, *Organization Development & Change*, edisi. 9, (South-Western: Cengage Learning, 2009), h. 2

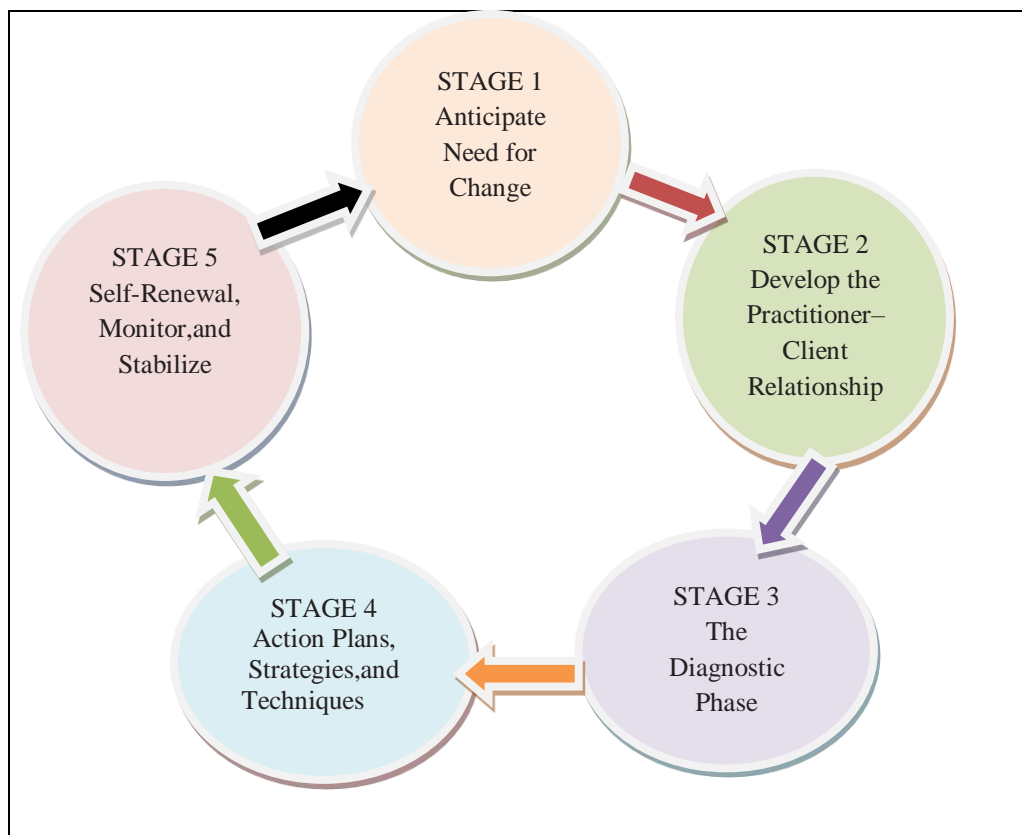
<sup>99</sup> *Ibid.*

<sup>100</sup> Sutarto, *Dasar-dasar Organisasi*, (Yogyakarta : UGM Press, 2000), h. 418

<sup>101</sup>Cacioppe, R. dan Edwards, M. *Seeking the Holy Grail of Organisational Development*, dalam *Leadership & Organisation Development Journal* Vol.26 No.2, 2005 ,h. 89

## 2. Tahapan-tahapan

Agar pengembangan organisasi dapat dilakukan dengan baik maka ditempuh tahapan-tahapan tertentu. Menurut Brown and Harvey ada 5 tahapan pengembangan organisasi, sebagaimana yang terlihat pada gambar berikut ini :



Gambar 2.1  
Tahapan Pengembangan Organisasi.<sup>102</sup>

Gambar 2.1 di atas menjelaskan tahapan-tahapan dalam pengembangan organisasi dengan menunjukkan arah panah yang ada pada gambar.

*Tahap pertama*, mengenal terlebih dahulu kebutuhan organisasi terhadap perubahan atau mengetahui permasalahan yang terjadi dalam sebuah organisasi.<sup>103</sup> Mackenzie dan Rebecca Gordon mengatakan bahwa pengembangan organisasi dimulai dengan mendiagnosis *status quo* dan

<sup>102</sup>Donald R Brown and Don Harvey, *An Experiential Approach to Organization Development*, Seventh Edition, (USA : Prentice Hall, 2006 ), h.15

<sup>103</sup>Nimran Umar, *Perilaku organisasi*, ( Surabaya : Citra Media, 1997), h.116

kebutuhan di tingkat organisasi secara saksama.<sup>104</sup> Sebelum suatu program perubahan dapat diimplementasikan, praktisi/konsultan atau *change agent* harus mengenal terlebih dahulu kebutuhan organisasi terhadap perubahan, misalnya kondisi organisasi mengalami kemunduran, karena itu perlu ditingkatkan.

*Tahap kedua*, membangun hubungan antara *change agent* dengan klien (orang atau organisasi yang sedang dibantu). Menurut Tschirky seperti dikutip Lunenburg, *change agent* adalah individu atau kelompok yang melakukan perubahan dalam suatu organisasi, baik yang bersifat internal seperti manajer atau karyawan maupun bersifat eksternal, seperti konsultan/praktisi yang didatangkan dari luar organisasi.<sup>105</sup> Lebih lanjut, Lunenburg mengatakan bahwa konsultan eksternal akan dapat membawa perubahan terhadap organisasi atau perusahaan karena mereka tidak dipengaruhi oleh budaya, politik, atau tradisi organisasi atau perusahaan. Namun, ini bisa menjadi kerugian, karena tidak memiliki pemahaman tentang sejarah perusahaan/organisasi, prosedur kerja, dan karakter anggota. Untuk mengimbangi keterbatasan pemahaman mereka terhadap suatu organisasi, maka agen perubahan eksternal biasanya dipasangkan dengan koordinator internal yang membidangi sumber daya manusia.<sup>106</sup> Setelah mengetahui kebutuhan organisasi untuk perubahan, seorang praktisi mulai membangun hubungan dengan klien. Praktisi berusaha untuk membangun pola komunikasi terbuka, saling percaya dan rasa tanggung jawab bersama untuk mendapatkan data.

*Tahap ketiga*, fase diagnosa. Data yang telah dikumpulkan kemudian dianalisis oleh praktisi dan klien bersama-sama untuk mengidentifikasi bidang masalah dan faktor penyebab. Diagnosis yang tidak akurat, atau salah dapat menyebabkan program perubahan tidak efektif. Fase diagnosa digunakan untuk

---

<sup>104</sup>Jessica Mackenzie dan Rebecca Gordon, *Studi Pengembangan Organisasi, Knowledge Sector Initiative*, Kerjasama Kementerian PPN/Bappenas dan Australian Aid, Makalah, 2016, h.1

<sup>105</sup>Fred C. Lunenburg, *Managing Change: The Role of the Change Agent*, International Journal of Management, Business, and Administration, Volume 13, Number 1, 2010, h. 1

<sup>106</sup>*Ibid.*

menentukan masalah yang membutuhkan solusi, mengidentifikasi kekuatan, menyusun strategi dan teknik perubahan yang efektif.

*Tahap keempat*, pada tahap ini semua elemen yang terkait dengan perubahan melaksanakan semua rencana dan strategi perubahan yang telah disusun sehingga tercapai tujuan yang dicita-citakan.

*Tahap kelima* adalah monitor dan evaluasi. Setelah program dilaksanakan, langkah terakhir adalah memantau hasil dan pengukuran perubahan yang diinginkan. Tahap ini menilai efektivitas strategi perubahan dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Setiap tahap dari program pengembangan organisasi dimonitor untuk mendapatkan umpan balik (*feedback*) terhadap upaya perubahan.

Hal senada Sudiro mengatakan langkah-langkah pengembangan organisasi sebagai berikut :

1. Diagnosa awal
2. Pengumpulan data
3. Umpan balik dan konfrontasi
4. Tindak perencanaan dan pemecahan masalah
5. Menggunakan intervensi
6. Evaluasi dan tindak lanjut.<sup>107</sup>

### **3. Tujuan**

Tujuan pengembangan organisasi terdiri dari efektifitas organisasi dan kesehatan organisasi. Menurut Cummings and Worley efektifitas organisasi diukur dari tiga dimensi. *Pertama*, mampu menyelesaikan masalahnya sendiri, pemusatan perhatian terhadap organisasi, memanfaatkan sumber daya, membantu anggota organisasi mendapatkan keterampilan dan pengetahuan serta melibatkan mereka dalam proses perubahan guna mencapai tujuan. *Kedua*, memiliki kinerja keuangan dan teknis yang baik, termasuk bertambahnya asset, produk dan layanan berkualitas, dan produktivitas tinggi.

---

<sup>107</sup> Achmad Sudiro, *Perilaku Organisasi*, Cet. I, (Jakarta : Bumi Aksara, 2018), h.197

Ketiga, memiliki pelanggan yang puas, loyal serta mampu menarik dan memotivasi karyawan bekerja lebih baik.<sup>108</sup>

Kesehatan organisasi menurut Miles dan Talcott Parson dikutip dalam Hoy, *et.al*, *A healthy organization is one that not only survives in its environment, but continues to grow and prosper over the long term . An organization on any give day may be effective or in effective, but healthy organizations avoid persistent in effectiveness*. Organisasi yang sehat itu selalu tumbuh dan berkembang secara terus menerus dan efektif dalam setiap aktifitasnya.<sup>109</sup>

Robbin menyatakan bahwa effectiveness as “*doing the right things*” that is, *doing those work activities that will help the organization reach its goals and efficiency as “doing things right” that is, not wasting resources*.<sup>110</sup> Efektif berkaitan dengan tujuan atau pencapaian tujuan. Tujuan organisasi dapat dicapai sesuai dengan perencanaan atau mengerjakan sesuatu yang benar (*doing the right things*). Sedangkan efisiensi berkaitan dengan cara melakukan sesuatu dengan benar (*doing things right*) menggunakan sumber daya, teroganisir dan tepat waktu. Griffin mengatakan bahwa efisien adalah menggunakan sumber-sumber daya secara bijaksana dan dengan cara yang hemat biaya. Sedangkan efektif adalah membuat keputusan yang tepat dan mengimplementasikannya dengan sukses.<sup>111</sup> Berbeda dengan pendapat yang dikemukakan oleh Buss and Paul bahwa efisiensi adalah meminimalkan biaya administrasi, biaya transaksi, biaya pelayanan.<sup>112</sup> Berdasarkan pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa efektif dan efisien adalah melakukan sesuatu sesuai tujuan dengan memanfaatkan sumber daya yang ada dan meminimalkan biaya operasional.

---

<sup>108</sup>Thomas G. Cummings and Christopher G. Worley, *Organization Development...*, h. 3

<sup>109</sup>W.K. Hoy, *et.al*, *Open Schools/ Healthy School : Measuring Organizational Climats*, ( Neubury Park: CA : Sage, 1991), h. 15

<sup>110</sup>Stephen, P. Robbins dan Mary Coulter, *Mangement*, edisi.8,( USA : Prentice Hall Inc, 2012), h. 8

<sup>111</sup>Ricky W, Griffin, *Management*, alih bahasa: Gina Gania, edisi ke.7, Jilid 1,(Jakarta : Erlangga, 2002), h.8

<sup>112</sup>Terry, F. Buss, and Paul N. Van de Water, *Expanding Access to Health Care A Management Approach*, (London : M.E. Sharpe, Inc, 2009), h.4



Guna meningkatkan efektivitas dan efisiensi maka pengembangan organisasi menitik beratkan kepada dua aspek yakni pengembangan Sumber Daya Manusia (*Human Resource Development*) dan pengembangan struktur organisasi (*Organization Structure Development*). Purhantara dalam penelitiannya menyatakan bahwa langkah strategis mengimplementasikan manajemen perubahan pada pengembangan organisasi dapat ditempuh dengan beberapa langkah, yaitu: perubahan pada tingkat individu dan organisasi (*organization development*).<sup>113</sup>

#### 4. Fokus pengembangan organisasi

Pengembangan organisasi menitikberatkan kepada 2 hal yakni Sumber Daya Manusia dan struktur organisasi.

##### a. Sumber Daya Manusia

Menurut Mejia, *et.al*, *human resource is people who work in on organization*.<sup>114</sup> SDM adalah orang yang bekerja dalam suatu organisasi Menurut Werther dan Davis, *Human resources as the people who are ready, willing and able to contribute to organizationl goals*. SDM adalah orang yang siap, mau dan mampu memberi sumbangan terhadap usaha pencapaian tujuan organisasi.<sup>115</sup> Pengembangan Sumber Daya Manusia artinya pengembangan terhadap orang-orang yang berada dalam suatu organisasi dan siap, mau dan mampu memberi sumbangan terhadap usaha pencapaian tujuan organisasi.

Mathis dan John mengatakan bahwa Sumber Daya Manusia dipandang sebagai sesuatu hal yang sangat penting dalam organisasi. Sumber Daya Manusia dapat mempengaruhi dan berkontribusi untuk keberhasilan sebuah organisasi.<sup>116</sup> Senada dengan pendapat di atas Sims mengatakan sumber daya manusia sangat penting dan efektif untuk

---

<sup>113</sup>Wahyu Purhantara, *Organizational Development Based Change Management*, Jurnal Ekonomi & Pendidikan, Volume 6, Nomor 2, 2009, h. 154

<sup>114</sup>Luis R.Gomez-Mejia,*et.al*, *Managing Human Resources*, (USA:Prentice Hall,1995),h.4

<sup>115</sup>William B. Werther, & Keith Davis., *Human Resources and Personnel Management*. (New York: Me Graw-Hill, 1996) Inc.h.596

<sup>116</sup>Robert.L Mathis and John. H. Jackson, *Human Resource Management*, 2010, edisi. 13, h.4

keberhasilan organisasi.<sup>117</sup> Kemudian Mahapatro mengatakan bahwa berfungsinya suatu organisasi sangat tergantung kepada sumber daya manusia yang dimiliki.<sup>118</sup> Lebih lanjut Mahapatro mengatakan bahwa sumber daya manusia sangat diperlukan untuk mencapai keunggulan organisasi.<sup>119</sup> Hariandja mengungkapkan bahwa Sumber Daya Manusia merupakan salah satu faktor yang sangat penting dalam suatu organisasi/perusahaan disamping faktor yang lain seperti modal. Oleh karena itu Sumber Daya Manusia harus dikelola dengan baik untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi organisasi.<sup>120</sup> Khattab menyatakan bahwa pengabaian pengembangan Sumber Daya Manusia mengakibatkan kehancuran dalam sebuah organisasi. Urgensi Sumber Daya Manusia yang memiliki kemampuan tinggi jauh lebih penting daripada adanya harta yang banyak dan mahal.<sup>121</sup>

Atik mengungkapkan bahwa lemahnya kemampuan mutu Sumber Daya Manusia akan membawa implikasi pada kemampuan berprestasi, daya kreasi dan keberlangsungan suatu organisasi dalam menghadapi era kompetisi dan tantangan global.<sup>122</sup> Sari dan Abrar Amri dalam penelitiannya mengungkapkan bahwa variabel kualitas sumber daya manusia mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Dalam arti semakin tinggi kualitas sumber daya manusia maka akan semakin tinggi pula kinerja karyawan pada perbankan syariah.<sup>123</sup> Karena itu, untuk meningkatkan kinerja dan produktifitas kerja orang-orang yang ada dalam suatu organisasi diperlukan Sumber Daya Manusia yang berkualitas.

---

<sup>117</sup>Ronald, R. Sims, *Organizational Success Through Effective Human Resources Management*, (London : Quorum Books, 2002), h.1

<sup>118</sup>Bibhuti Bhusan Mahapatro, *Human Resource Management*, ( New Delhi : New Age International (P) Ltd., Publishers, 2010), h. V

<sup>119</sup>*Ibid*, h.4

<sup>120</sup>Marihot Tua Efendi Hariandja, *Sumber Daya Manusia* (Jakarta: Grasindo,2002), h.2

<sup>121</sup>Jaribah bin Ahmad Al-Haritsi, *Fikih Ekonomi Umar bin Al-Khattab*, Penerjemah : Asmuni Solihan Zamakhsyari, Cet.I, (Jakarta : Khalifa, 2006),h. 439

<sup>122</sup>Atik Rochaeni, *Strategi Pengembangan Sumber Daya Manusia dalam Era Kompetisi*, Jurnal Manajemen & Sistem Informasi, Vol.6, No.12, 2008

<sup>123</sup>Nilam Sari dan Abrar Amri, *Peran Sumber Daya Manusia (SDM) dalam Perkembangan Perbankan Syariah: Analisis Kualitas dan Kinerja Pegawai*, Ijtihad: Jurnal Wacana Hukum Islam dan Kemanusiaan , Vol. 18, No. 2 ,2018, h. 227

Koesmono dalam penelitiannya menyatakan bahwa faktor yang mempengaruhi kualitas Sumber Daya Manusia terdiri dari *Knowledge*, *Skill*, *Attitude* dan *Behavior*.<sup>124</sup> *Knowledge* (pengetahuan) dapat diperoleh secara formal maupun non formal. Secara formal diperoleh melalui pendidikan dan secara non formal melalui pelatihan. Lebih lanjut Koesmono mengemukakan bahwa pada umumnya seseorang yang mempunyai pendidikan lebih tinggi akan mempunyai wawasan yang lebih luas terutama terhadap penghayatan akan pentingnya produktivitas. Tingginya kesadaran terhadap produktivitas dapat mendorong tenaga kerja yang bersangkutan untuk melakukan tindakan yang produktif.<sup>125</sup> Pendidikan dan pelatihan dapat menghasilkan tenaga kerja yang lebih baik kualitasnya. Hal itu dapat meningkatkan peroduktivitas kerja dari tenaga kerja yang bersangkutan. Dengan pendidikan dan latihan, dapat dihasilkan berbagai jenis tenaga ahli dan terlatih yang mampu bekerja lebih baik dengan melakukan kesalahan seminimal mungkin. *Skill* (keterampilan), keterampilan seseorang merupakan hal penting dalam menunjang kegiatan produksi dan khususnya untuk mencapai produktivitas. *Attitude* (sikap), sikap seseorang akan mempengaruhi segala aktivitas yang dilakukan, karena sikap merupakan bagian yang hakiki dari kepribadian seseorang. Oleh karena itu besar kecilnya hasil kerja seseorang akan dipengaruhi pula oleh sikap yang dimiliki dalam berbagai kondisi yang ada. *Behavior* (perilaku), di dalam organisasi banyak faktor yang mempengaruhi seseorang untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan, sedangkan jalannya organisasi dipengaruhi oleh perilaku-perilaku individu yang merasa berkepentingan dalam kelompoknya masing masing. Perilaku individu yang berada dalam organisasi sangat mempengaruhi organisasi baik secara langsung maupun tidak langsung, hal ini akibat adanya kemampuan individu yang berbeda dalam menghadapi tugas atau aktivitasnya. Perilaku akan timbul atau

---

<sup>124</sup>Teman Koesmono, *Pengaruh Fakor Pengembangan Sumber Daya Manusia Terhadap Produktifitas Tenaga Kerja Pada PT Siwi*, Jurnal Ekuitas Vol.5,No.4, Desember 2001, h. 389

<sup>125</sup>*Ibid.* 390

muncul akibat adanya pengaruh atau rangsangan dari lingkungan yang ada baik internal maupun eksternal.

Gibson, *et.al*, mengemukakan adanya tiga kelompok variabel sebagai faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja dan potensi individu dalam organisasi yaitu : 1.Variabel individu, meliputi: (a) kemampuan dan keterampilan (fisik), (b) latar belakang (keluarga, tingkat sosial, dan pengalaman) dan (c) demografis (umur, asal usul, jenis kelamin). 2.Variabel organisasi, meliputi: (a) sumberdaya, (b) kepemimpinan, (c) imbalan, (d) struktur dan (e) desain pekerjaan. 3.Variabel psikologis meliputi:(a) mental/intelektual, (b) persepsi, (c) sikap, (d) kepribadian, (e) belajar dan (f) motivasi.<sup>126</sup>

Sumber Daya Manusia yang berkualitas itu memiliki kemampuan manajerial. Kemampuan manajerial adalah kemampuan untuk mengelola usaha seperti perencanaan, pengorganisasian, pengawasan, dan penilaian”.<sup>127</sup> Hunger, *et.al* dalam Wahjosumidjo menyatakan kemampuan manajerial adalah kemampuan dalam menggerakkan sumberdaya agar dapat mencapai tujuannya dengan tepat, yang terdiri dari keahlian teknis (*technical skill*), keahlian manusia (*human skill* ) dan keahlian konseptual(*conceptual skill*).<sup>128</sup>

Seorang manajer dituntut memiliki skill yang tinggi agar mampu menjalankan tugasnya dengan baik. Terdapat 3 jenis skill (keterampilan) yang diperlukan oleh manajer, yaitu:

- 1) *Technical skill* atau kemampuan teknis, yaitu kemampuan untuk mengaplikasikan pengetahuan dan pengalaman yang bersifat teknis atau spesialis.

---

<sup>126</sup>James.L. Gibson, *et.al*, *Organization Behavior, Stucture, Processes*, Edisi 14, (New York: McGraw-Hill, 2009),h.88.

<sup>127</sup>Sondang P.Siagian, *Fungsi-fungsi Manajerial*, Edisi Revisi, (Jakarta : Bumi Aksara, 2007),h.67

<sup>128</sup>Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah, Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*, (Jakarta : Rajawali Pers, 2003), h.99

- 2) *Human skill* atau kemampuan interpersonal, yaitu kemampuan untuk bekerja sama, memahami dan memotivasi orang lain, baik secara individu maupun kelompok.
- 3) *Conceptual skill* atau kemampuan konseptual, yaitu kemampuan untuk menganalisa dan mendiagnosa permasalahan yang kompleks. Hal ini meliputi proses identifikasi masalah, mengembangkan alternatif solusi, mengevaluasi dan memilih solusi terbaik.

Disamping itu, agar tujuan suatu organisasi bisa tercapai, maka diperlukan sistem kerja melalui yang teratur, rapi, jelas dan terarah.<sup>129</sup> Atau dalam istilah modern dinamakan manajemen. Dalam sebuah hadits yang diriwayatkan Imam Thabrani :

عَنْ عَائِشَةَ رَضِيَ اللَّهُ عَنْهَا قَالَتْ: قَالَ رَسُولُ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ: إِنَّ اللَّهَ تَعَالَى يُحِبُّ إِذَا عَمِلَ أَحَدُكُمْ عَمَلًا أَنْ يُتْقَنَهُ<sup>130</sup>

“Dari Aisyah r.a, Rasulullah saw bersabda: Sesungguhnya Allah sangat mencintai orang yang jika melakukan suatu pekerjaan, dilakukan secara itqan (tepat, terarah, jelas dan tuntas)”.

Ini menunjukkan bahwa Islam telah mengajarkan segala sesuatu itu harus dilakukan secara rapi, benar, tertib dan teratur (manajemen).

Menurut Robbin dan Debu Mukerji, “*management is the process of getting activities completed efficiently with and through other people.*”<sup>131</sup> Manajemen adalah proses menyelesaikan kegiatan secara efisien melalui orang lain.

<sup>129</sup> Q.S. Ash-Shaf :4, “ *Sesungguhnya Allah mencintai orang –orang yang berperang di jalan-Nya dalam barisan yang teratur mereka seakan- akan seperti suatu bangunan yang tersusun kokoh.*

<sup>130</sup> Imam Hafiz Abi Qasim Sulaiman Ahmad Ibn Ayyub Al-Lahmi Ath Thabrani, *Al-Mu'jam Al-Ausath*, Jilid I, (Beirut : Dar Al Kutub Al Ilmiyyah Lebanon,tt), Hadits no.897, h.504

<sup>131</sup> Stephen P. Robbin dan Debu Mukerji, *Managing Organization*, Second edition, Australia :Prentice Hall, 1994), h.6

Menurut Follet, sebagaimana dikutip Hill dan Steven, *management as the art of getting things done through people in organizations*.<sup>132</sup>

Manajemen adalah seni melakukan sesuatu melalui orang lain

Berdasarkan definisi di atas dapat disimpulkan bahwa manajemen adalah suatu proses menyelesaikan suatu kegiatan melalui orang lain dengan memanfaatkan sumber daya secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan organisasi.

Supaya tujuan organisasi dapat tercapai, maka seorang manajer/pengelola suatu organisasi harus memahami fungsi manajemen.<sup>133</sup> Melalui pendekatan fungsi, seorang manajer/pengelola melakukan fungsi dan mengkoordinasikan dengan orang lain secara efisien dan efektif untuk mencapai tujuan organisasi. Fayol mengemukakan bahwa fungsi manajemen ada 5 yaitu: perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), memerintah (*commanding*), koordinasi (*coordinating*) and pengawasan (*controlling*). Namun kemudian fungsi-fungsi tersebut disederhanakan menjadi 4 fungsi yakni *planning* (perencanaan), *organizing* (pengorganisasian), *leading* (kepemimpinan) and *controlling* (pengawasan).<sup>134</sup>

a) *Planning* / التخطيط (Perencanaan)

*Planing* adalah rancangan kegiatan-kegiatan yang dikerjakan masa yang akan datang untuk mencapai suatu tujuan yang diinginkan.<sup>135</sup> Atau suatu proses merumuskan suatu kegiatan yang akan dikerjakan masa yang akan datang secara sistematis dan menetapkan strategi agar tercapainya suatu tujuan.

---

<sup>132</sup>Charles W.L. Hill dan Steven L.McShane, *Principless of Management*, (New York : McGraw-Hill/Irwin, 2008),h.4

<sup>133</sup>*Ibid.*

<sup>134</sup>Stephen, P. Robbin, dan Mary Coulter, *Management ...*, h. 9

<sup>135</sup>Sondang, P. Siagian, *Fungsi-fungsi Manajemen*, (Jakarta : Bumi Aksara, 2012), h. 36

Perencanaan merupakan tindakan awal dalam sebuah pekerjaan dalam bentuk memikirkan hal-hal yang terkait dengan pekerjaan tersebut agar berhasil secara optimal.<sup>136</sup>

Perencanaan ini salah satu fungsi dari manajemen yang paling penting dimana di dalamnya terdapat kegiatan menyusun tujuan organisasi, membuat strategi, dan juga mengembangkan rencana kerja organisasi sebagai inti manajemen.<sup>137</sup>

Aotama dalam penelitiannya menyatakan bahwa faktor penting pertama yang menandakan efektifitas dan efisiensi dari suatu organisasi adalah perencanaan yang matang dalam menerapkan visi dan misi yang telah ditetapkan.<sup>138</sup> Perencanaan yang baik akan memperlancar proses visi dan misi organisasi yang hendak dicapai. Spizer sebagaimana dikutip Munir dan Wahyu menyatakan "*Those who fail to plan, plan to fail*". Siapa yang gagal dalam membuat rencana, berarti ia sedang merencanakan kegagalannya.<sup>139</sup>

Mubarok,*et.al*, dalam kajiannya menyebutkan bahwa masalah utama yang dihadapi oleh koperasi di Kabupaten Banyuwasin adalah perencanaan yang kurang matang dan manajemen sehingga koperasi sulit untuk berkembang.<sup>140</sup>

Dalam menyusun suatu perencanaan, ada beberapa aspek yang harus diperhatikan yaitu : a) hasil yang ingin dicapai, b) orang yang akan melakukan, c) waktu dan skala prioritas dan d) dana (kapital).<sup>141</sup>

---

<sup>136</sup>Didin Hafiduddin dan Hendri Tanjung, *Pengantar manajemen Syariah*, (Bogor : UIKA PRESS, 2017),h.119

<sup>137</sup>Candra Wijaya dan Muhammad Rifa'i, *Dasar-dasar Manajemen, Mengoptimalkan Pengelolaan Organisasi Secara Efektif dan Efisien*, Cet. 1, (Medan : Perdana Publishing, 2016),h.28

<sup>138</sup>Reynaldo Christian Aotama, *Pengaruh Perencanaan dan Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Di Universitas Sari Putra Indonesia Tomohon*, Jurnal Riset Bisnis dan Manajemen Vol 4 ,No.3, Edisi Khusus SDM 2016, h. 381

<sup>139</sup>Munir dan Wahyu, *Manajemen Dakwah*, ( Jakarta : Kencana, 2006), h.95. Lihat : Abdul Bashit, *Islam dan Manajemen Koperasi*, Cet.I, (Malang: UIN Malang Press, 2008),h.340

<sup>140</sup> Nurul Mubarok ,*et.al*, *Analisis Identifikasi Masalah Utama Koperasi di Kabupaten Banyuwasin dalam Mewujudkan Kesejahteraan Anggota*, Jurnal I-Economic, Vol. 4. No 2, 2018, h. 194

<sup>141</sup> Didin Hafiduddin dan Hendri Tanjung, *Pengantar manajemen...*h.120. Lihat *Stephen, P. Robbin dan Mary Coulter, Mangement...*h.9

Pelaksanaan suatu kegiatan akan mengalami kesulitan dalam mencapai tujuan tanpa adanya perencanaan. Kesulitan tersebut dapat berupa penyimpangan arah dari pada tujuan atau pemborosan modal yang mengakibatkan gagalnya semua kegiatan dalam mencapai suatu tujuan. Selain itu perencanaan akan menentukan adanya perbedaan antara kinerja suatu organisasi yang mempunyai perencanaan dengan organisasi lain yang tidak memiliki perencanaan dalam mencapai tujuan.

b) *Organizing* /التنظيم (Pengorganisasian)

*Organizing* adalah mempertemukan dan mengkoordinasikan sumber daya manusia, sumber daya fisik, keuangan, informasi dan sumber daya lainnya yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan organisasi.<sup>142</sup> Pengorganisasian melibatkan banyak orang,<sup>143</sup> karena itu orang-orang yang ada dalam organisasi diajak untuk bekerja sama, membagi tanggung jawab, pengelompokkan pekerjaan dalam beberapa unit, menyusun, mengaplikasikan sumber daya dan menciptakan suasana yang baik untuk mencapai tujuan secara maksimal. Perorganisasian mengacu kepada pembagian kerja atau pendelegasian kewenangan kepada individu<sup>144</sup> dan koordinasi antar berbagai bagian yang ada dalam organisasi dalam mencapai tujuan.<sup>145</sup> Pengorganisasian yang baik menghasilkan bentuk organisasi yang baik, mulai dari sistem kerja, struktur, sumberdaya hingga aspek lainnya.<sup>146</sup>

Pada dasarnya pengorganisasian adalah pembagian dan penempatan kerja secara profesional serta pengkoordinasian antar kelompok kerja yang ada dalam suatu organisasi.

---

<sup>142</sup>Thomas S. Bateman dan Scott. A. Snell, *Management the New Competitive Reality*, (New York: McGraw-Hill/ Irwin, 2004). 241.

<sup>143</sup>Djati Juliatriasa dan Jhon Suprihanto, *Manajemen Umum Sebuah Pengantar* (Yogyakarta : BPFF, 1998),h. 14.

<sup>144</sup>Malayu, S.P, Hasibuan, *Manajemen Dasar, pengertian dan masalah* ( Jakarta : PT. Gunung Agung,1989), h. 221

<sup>145</sup>Charles W.L. Hill dan Steven L.McShane, *Principless of Management*,...5

<sup>146</sup>Fathor Rachman, *Manajemen Organisasi dan Pengorganisasian*, Jurnal Ulûmunâ: Jurnal Studi Keislaman Vol.1 No.2 , Desember 2015 ,t.h.



Sebenarnya sejak awal Islam mendorong umatnya untuk mengorganisir setiap pekerjaan dengan baik. Jadi dalam Islam manajemen sudah diterapkan pada zaman Rasulullah, bahkan pada Nabi-nabi terdahulu. Pembagian tugas sudah mulai dibentuk walaupun Rasulullah sendiri tidak menyatakan ini sebuah proses manajemen tapi aspek-aspek manajemen secara nyata sudah dilakukan. Beliau benar-benar teliti dalam menempatkan seseorang dilihat dari mampu atau tidaknya menyelesaikan suatu amanah yang diberikannya khususnya dalam bidang manajemen. Bahwa beliau menempatkan orang yang tepat pada posisi yang tepat atau *“the right man in the right place”*.<sup>147</sup>

Menempatkan seseorang sesuai dengan keahliannya merupakan salah satu karakteristik profesionalisme Islam.<sup>148</sup> Hal ini dicontohkan Rasulullah SAW, bahwa Umar bin Khattab dan Abu Bakar Ash-Shiddiq tidak pernah diangkat menjadi panglima perang karena mereka diarahkan menjadi seorang negarawan.

Apabila suatu urusan tidak diberikan kepada orang yang ahlinya maka akan mengalami kehancuran. Sebagaimana dijelaskan dalam hadis riwayat al-Bukhari :

عن أبي هريرة رضي الله عنه قال : قال رسول الله صلى الله عليه وسلم  
فإذا ضيعت الأمانة فانتظر الساعة. قال كيف إضاعتها يا رسول الله ؟  
قال إذا أسند الأمر إلى غير أهله فانتظر الساعة<sup>149</sup>

“Dari Abu Hurairah ra, dia berkata : Rasulullah Saw bersabda: Apabila telah dicabut amanah maka tunggulah saat kehancuran (kiamat), Abu Hurairah bertanya : Bagaimana pencabutannya, ya Rasulullah ? Nabi menjawab : Apabila suatu urusan diserahkan kepada orang yang bukan ahlinya, makatunggulah saat kehancurannya (kiamat).”

---

<sup>147</sup>Didin Hafiduddin dan Hendri Tanjung, *Pengantar manajemen...h.38*

<sup>148</sup> Q.S. An-Nisa’:58, “*Sesungguhnya Allah menyuruhmu menyampaikan amanat kepada yang berhak menerimanya...*”

<sup>149</sup>Imam Abu Abdillah Muhammad bin Ismail al Bukhari, *Shahih Bukhari*, ( Beirut: Dar Alkutub Ilmiyah, tt), Hadits No.6015

Hadits diatas menghubungkan antara amanah dengan keahlian. Kalimat “Apabila suatu urusan diserahkan kepada seseorang yang bukan ahlinya maka tunggulah saat kehancurannya” merupakan penjelas untuk kalimat pertama: “Apabila amanah dicabut atau disia-siakan, maka tunggulah saat kehancurannya.” Hadis ini ternyata memberi peringatan yang berperspektif manajerial karena amanah berarti menyerahkan suatu perkara kepada seseorang yang professional.

Selanjutnya pengorganisasian adalah pengkoordinasian setiap bagian yang ada supaya bekerja sama dalam mencapai tujuan organisasi. Tanpa kerja sama suatu kegiatan organisasi tidak dapat berjalan dengan baik dan tujuan sulit tercapai.<sup>150</sup>

c) *Leading* / الخلافة (Kepemimpinan)

Setelah rencana ditetapkan dan pembagian kerja kepada masing masing unit maka tindakan berikutnya dari seorang manajer adalah memimpin.<sup>151</sup> *Leading* adalah proses memotivasi, mempengaruhi, dan mengarahkan orang lain dalam organisasi supaya bekerja secara produktif dalam mencapai tujuan. Termasuk juga memimpin adalah melibatkan, mendengarkan, belajar dan memberdayakan untuk melakukan tindakan yang menguntungkan organisasi.<sup>152</sup> Sinn mendefenisikan kepemimpinan adalah kemampuan untuk mengatur, mempengaruhi atau mengarahkan orang lain untuk mewujudkan tujuan yang telah ditetapkan dengan upaya yang maksimal dan kontribusi dari masing-masing individu.<sup>153</sup>

Rego, *at.al*, dalam penelitiannya mengungkapkan bahwa kepemimpinan mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, artinya apabila kepemimpinan semakin baik, maka

---

<sup>150</sup>Q.S.Ali Imran;103 “ Dan berpegang teguhlah kamu semuanya pada tali (agama) Allah dan janganlah kamu bercerai berai...”

<sup>151</sup>Abdul Rasyad Shaleh, *Manjemen Dakwah* ( Jakarta : Bulan Bintang, 1977), h. 101

<sup>152</sup>Charles W.L. Hill dan Steven L.McShane, *Principless of Management*,...h.9.

<sup>153</sup>Ahmad Ibrahim Abu Sinn, *Manajemen Syariah Sebuah Kajian Historis dan Kontemporer*, Ed. 1-2, (Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2008), h.129

kinerja karyawan semakin meningkat.<sup>154</sup> Ini menunjukkan bahwa kepemimpinan seseorang sangat berpengaruh terhadap orang-orang yang dipimpinnya. Menurut Thoha sebagaimana dikutip dalam Badrudin mengemukakan bahwa suatu organisasi akan berhasil atau gagal sebagian bisa ditentukan oleh kepemimpinan.<sup>155</sup> Karena itu orang yang akan menjadi pemimpin dalam sebuah organisasi haruslah orang yang memiliki kekuatan dan amanah.

d) *Controlling*/الرقابة (Pengawasan)

*Controlling* atau pengawasan merupakan fungsi terakhir dari proses manajemen. *Controlling* adalah proses pengamatan pelaksanaan seluruh kegiatan organisasi untuk menjamin agar semua pekerjaan yang sedang dilakukan berjalan sesuai dengan rencana yang telah ditentukan sebelumnya.<sup>156</sup> *Controlling* atau pengawasan dapat dianggap sebagai aktivitas untuk menemukan, mengoreksi penyimpangan-penyimpangan dan hasil yang dicapai dari aktivitas-aktivitas yang direncanakan.<sup>157</sup> Dengan demikian dapat dipahami bahwa pengawasan sangat erat sekali hubungannya dengan perencanaan. Sehingga dapat dikatakan bahwa perencanaan dan pengawasan seperti dua sisi dari mata uang yang tidak bisa dipisahkan. Seperti yang dikatakan oleh Koontsz dan O'Donnel dalam Siagian bahwa: "*Planning and Controlling are the two sides of same coin.*"<sup>158</sup> Atau dua sisi mata uang.

Pengawasan merupakan salah satu fungsi manajemen yang sangat penting, sehingga berbagai ahli manajemen dalam memberikan pendapatnya tentang fungsi manajemen selalu menempatkan unsur pengawasan sebagai fungsi yang penting. Begitu pentingnya pengawasan dalam organisasi sehingga keberhasilan atau kinerja suatu organisasi

---

<sup>154</sup>Elvino Bonaparte do Rêgo, *et.al*, *Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Motivasi dan Kinerja Karyawan pada Direktorat Jendral Administrasi dan Keuangan, Kementerian Estatal Timor Leste*, E-Jurnal Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana, Vol 6. No.11 2017, h. 3731

<sup>155</sup>Badrudin, *Dasar-dasar Manajemen*, (Bandung : Al Fabeta, 2015),h. 163

<sup>156</sup>Sondang P. Siagian, *Fungsi-fungsi ....*,39

<sup>157</sup>Priyo Budiharto, *et.al*, *Analisis Kebijakan Pengawasan Melekat di Badan Pengawas Provinsi Jawa Tengah*, Jurnal Ilmu Administrasi dan Kebijakan Publik, h.47.

<sup>158</sup>Sondang P. Siagian, *Administrasi Pembangunan*, (Jakarta : CV. Haji Masagung, 1988)

menjadi ukuran, sampai dimana pelaksanaan pengawasan terhadap organisasi tersebut. Bahkan dalam praktik manajemen modern pengawasan tidak dapat lagi dipisahkan dengan fungsi-fungsi manajemen lainnya.<sup>159</sup>

Pengawasan menurut Silalahi bertujuan sebagai berikut:

- 1) Mencegah terjadinya penyimpangan pencapaian tujuan yang telah direncanakan.
- 2) Agar proses kerja sesuai dengan prosedur yang telah digariskan atau ditetapkan.
- 3) Mencegah dan menghilangkan hambatan dan kesulitan yang akan, sedang atau mungkin terjadi dalam pelaksanaan kegiatan.
- 4) Mencegah penyimpangan penggunaan sumber daya.
- 5) Mencegah penyalahgunaan otoritas dan kedudukan.<sup>160</sup>

Pengawasan bertujuan untuk memastikan bahwa aktivitas manajemen berjalan sesuai dengan tujuan yang direncanakan dan menyingkap kesalahan, penyelewengan, serta memberikan tindakan korektif.<sup>161</sup> Selain itu juga dapat diketahui kendala-kendala yang dialami selama kegiatan dilaksanakan. Fungsi utama dari pengawasan adalah untuk memastikan bahwa setiap karyawan memiliki tanggungjawab dan bisa melaksanakan tanggung jawabnya dengan sebaik-baiknya. Kinerja mereka dikontrol dengan Sistem Operasional Manajemen (SOM) dan Sistem Operasional Prosedur (SOP) yang berlaku sehingga dapat diketahui kesalahan dan penyelewengan yang terjadi. Dengan adanya pengawasan, maka tingkat penyelewengan dapat ditekan serendah mungkin sehingga pencapaian tujuan suatu organisasi dapat terealisasi sebagaimana mestinya. Sistem organisasi akan mengalami ketimpangan ketika fungsi pengawasan tidak ada atau tidak berjalan sebagaimana mestinya.<sup>162</sup>

---

<sup>159</sup>Raharjo Adisasmita, *Manajemen Pemerintahan Daerah*, ( Yogyakarta : Graha Ilmu, 2011),h.15.

<sup>160</sup>Ulbert Silalahi, *Studi tentang Administrasi, Konsep, Teori dan Dimensi*, (Bandung : Sinar Baru Algesindo, 2003), h.181.

<sup>161</sup>Charles W.L. Hill dan Steven L.McShane, *Principless of Management*,...h.6

<sup>162</sup>Abdul Haris dan Heri Kusmanto, *Fungsi Pengawasan Inspektorat Kabupaten Serdang Bedagai*, dalam jurnal Administrasi Publik, Vol. 6, No.1, 2016,h. : 82.

Pengawasan dalam Islam dilakukan untuk meluruskan yang bengkok, mengoreksi yang salah dan membenarkan yang hak.<sup>163</sup> Dan pengawasan dikelompokkan kepada dua bentuk yakni:

- a) Pengawasan yang berasal dari diri sendiri yang bersumber dari tauhid dan keimanan kepada Allah SWT.

Orang yang yakin bahwa Allah SWT pasti mengawasi hamba-Nya, maka orang itu akan bertindak hati-hati. Ketika sendiri, dia yakin Allah yang kedua. Dan ketika berdua dia yakin Allah yang ketiga.<sup>164</sup>

Ketakwaan merupakan kontrol yang paling efektif dimana pun orang itu berada. Ketakwaan ini hanya tercapai apabila semua struktur organisasi melakukan kegiatan-kegiatan ibadah secara intensif.

- b) Pengawasan yang berasal dari luar.

Disamping pengawasan itu dari dalam diri perlu juga datang luar diri. Sistem pengawasan itu bisa melalui mekanisme pengawasan dari pimpinan yang berkaitan dengan penyelesaian tugas yang telah didelegasikan, kesesuaian antara penyelesaian tugas dengan perencanaan tugas dan lain-lain.

Mengingat pentingnya Sumber Daya Manusia, ajaran Islam secara jelas dan terang (*manhaj*) dalam pengembangan kualitas Sumber Daya Manusia pada hakikatnya merealisasikan dua sifat yang mendasar yaitu kuat dan amanah.<sup>165</sup> Kata kekuatan merupakan kata universal yang mencakup segala hal yang menjadi tuntutan pekerjaan, seperti kemahiran dan kemampuan. Sedangkan amanah adalah kata universal yang mencakup segala hal yang menjadi tuntutan pekerjaan tentang akhlak. Amanah berarti bersungguh-sungguh dan ikhlas ketika melaksanakan pekerjaan dengan mengharapkan ridha Allah dan merasa dalam

---

<sup>163</sup>Didin Hafiduddin dan Hendri Tanjung, *Pengantar manajemen...*,h.223

<sup>164</sup> Q.S. Al-Mujadilah:7.” Tidakkah engkau perhatikan bahwa Allah mengetahui apa yang ada di langit dan di bumi ? Tidak ada pembicaraan rahasia antara tiga orang, melainkan Dialah yang keempatnya...”

<sup>165</sup>Q.S. Al-Qashash : 26. Dan salah seorang dari kedua (perempuan) itu berkata : Wahai ayahku : Jadikanlah dia sebagai pekerja (pada kita), sesungguhnya orang yang paling baik yang engkau ambil sebagai pekerja (pada kita) ialah orang yang kuat dan dapat dipercaya.

pengawasan Allah. Dan dengan makna yang komprehensif ini, amanah tidak mungkin terealisasi melainkan dalam payung iman kepada Allah dan komitmen kepada hukum-hukum Islam.

Pidato pertama Umar bin Khattab seiring diangkatnya sebagai khalifah telah menentukan sifat terpenting yang dituntut bagi orang yang mengemban urusan kaum muslimin dengan menyebutkan dua sifat, yaitu kuat dan amanah, lalu berkata,” Maka apa yang dihadapan kami akan kami tangani sendiri secara langsung, sementara yang jauh dari kami akan kami kuasakan kepada orang-orang yang kuat lagi amanah. Dan Umar melihat sedikitnya keterpaduan kekuatan dan amanah di dalam diri manusia seraya mengatakan, aku mengadukan kepada Allah tentang kekuatan orang yang berkhianat dan kelemahan orang yang amanah.<sup>166</sup>

Dalam fikih ekonomi Umar bin Khattab telah dijelaskan pengembangan kualitas sumber daya manusia dalam rangka perealisasi sifat kuat dan amanah yakni *tazkiyah dan taklim*, pelatihan dan meraih keterampilan, makanan, kesehatan dan kepedulian sosial.<sup>167</sup>

#### 1) *Tazkiyah dan Taklim*

Pengembangan sumber daya manusia yang pertama adalah *tazkiyah*. Ibnu Taimiyah menjelaskan bahwa *at tazkiyah* adalah menjadikan sesuatu menjadi suci baik zatnya maupun keyakinan dan fisiknya.<sup>168</sup> Ibnu Jarir Ath Thabari menafsirkan bahwa orang-orang yang beruntung itu adalah orang-orang yang mensucikan jiwanya dari kekufuran dan kemaksiatan serta memperbaikinya dengan amal shalih.<sup>169</sup> Untuk mendapatkan keberuntungan dari Allah ta’ala Ibnu Katsir menjelaskan bahwa manusia harus menempuh jalan yaitu mentaati Allah, membersihkan jiwanya dari akhlak tercela serta

---

<sup>166</sup>Jaribah bin Ahmad Al-Haritsi, *Fikih Ekonomi Umar...*,h. 447

<sup>167</sup>*Ibid*,h.449

<sup>168</sup>Ibnu Taimiyah , *Majmu al Fatawa* , Juz.10, ( Saudi Arabia: Mushaf Raja Fahd, 1416 H/1996M),h.97

<sup>169</sup>Imam Ibnu Jarir Ath Thabari, *Jami’ Al Bayan An Ta’wil Ayi Alquran*, (Beirut: Muassasah Ar Risalah, 1420 H), Juz 24,h.454

membersihkan jiwa dari berbagai hal yang hina.<sup>170</sup> Akhlak yang baik akan mendorong dan mengembangkan spiritualitas sehingga membentuk kekuatan rohani yang memfilter segala macam keserakahan, materialistis dan konsumerisme dalam kehidupan.

I Wayan Suahya dan I Wayan Suana dalam penelitiannya mengungkapkan bahwa moral karyawan dan komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* pada pegawai Badan Pelayanan Perijinan Terpadu Satu Pintu dan Penanaman Modal (BPPTSP & PM) Kota Denpasar.<sup>171</sup>

Ima Amaliah, *et.al* dalam penelitiannya menyatakan bahwa secara statistik, nilai-nilai agama berpengaruh langsung pada etika kerja Islam dan etika kerja Islam secara signifikan berpengaruh langsung terhadap kinerja usaha kecil di Kota Bandung.<sup>172</sup> Hidayat mengungkapkan ada 10 etos kerja yang harus dilakukan oleh seorang individu dalam menjalani profesinya, yaitu: mencari rezki, bekerja keras, ikhlas, jujur, kerjasama, keseimbangan, melihat kedepan, larangan monopoli, larangan meminta-minta dan mendahulukan kualitas/kerapian.<sup>173</sup>

Menurut Hafidhuddin dan Hendri Tanjung bahwa orang yang ikhlas akan tetap berbuat secara maksimal berapapun penghasilan dari suatu pekerjaan.<sup>174</sup> Dan orang yang ikhlas akan menjadikan jabatan sebagai peluang ibadah kepada Allah, memberi manfaat pada orang lain, mensejahterakan orang lain dan sarana meningkatkan dakwah Islam.<sup>175</sup> Amiruddin Siahaan dalam kajiannya menyatakan bahwa

---

<sup>170</sup>Imam Imaduddin Ibnu Katsir, *Tafsir al Qur-an al Adzhim*,Juz.8, ( Daar thoyyibah li an nashr wa at tauzi', 1420 H), h.412

<sup>171</sup>I Wayan Suahya dan I Wayan Suana, *Pengaruh Moral Karyawan dan Komitmen Organisasi Terhadap Organizational Citizenship Behavior*, E-Jurnal Manajemen Unud, Vol. 5, No. 11, 2016, h.7328

<sup>172</sup>Ima Amaliah, *et.al* , *Pengaruh Nilai Islam terhadap Kinerja Kerja*, Jurnal Mimbar, Vol. 29, No. 2 Desember, 2013, h.170, 165-174

<sup>173</sup>Iman S. Hidayat, *Etos Kerja Sesuai Dengan Etika Profesi Islam*, Mimbar, Jurnal Sosial dan Pembangunan, Volume XXII No. I , Maret, 2006, h. 142.

<sup>174</sup>Didin Hafidhuddi dan Hendri Tanjung, *Pengantar Manajemen ...*,h.49

<sup>175</sup>*Ibid*,h.55

strategi yang bersifat mikro meningkatkan kualitas sumber daya manusia adalah dengan *tazkiyah al nafs* (pembersihan jiwa) yang bertujuan untuk membentuk tingkah laku baru yang dapat menyeimbangkan roh, akal dan badan seseorang sekaligus.<sup>176</sup> Taher menyatakan bahwa kualitas Sumber Daya Manusia tidak akan sempurna tanpa ketangguhan mental-spiritual keagamaan. Sebab, penguasaan iptek belaka tidaklah merupakan salah-satunya jaminan bagi kesejahteraan manusia secara keseluruhan. Sumber daya manusia yang memegang nilai-nilai agama akan lebih tangguh secara rohaniah. Dengan demikian akan lebih mempunyai rasa tanggung jawab spiritual terhadap iptek.<sup>177</sup>

Peningkatan Sumber Daya Manusia selanjutnya adalah *ta'lim*. Menurut Jalal sebagaimana dikutip dalam Ma'zumi, *et.al*, *ta'lim* merupakan proses pemberian pengetahuan, pemahaman, pengertian, tanggung jawab dan penanaman amanah meliputi aspek pengetahuan dan keterampilan yang dibutuhkan seseorang dalam hidup serta pedoman perilaku yang baik. Taklim merupakan proses yang terus menerus diusahakan semenjak dilahirkan, sebab manusia dilahirkan tidak mengetahui apa-apa, tetapi dia dibekali dengan berbagai potensi yang memper-siapkannya untuk meraih dan memahami ilmu pengetahuan serta memanfaatkannya dalam kehidupan.<sup>178</sup> *Ta'lim* secara umum hanya terbatas pada pengajaran dan pendidikan kognitif semata-mata. Hal ini memberikan pemahaman bahwa *ta'lim* hanya mengedepankan proses pengalihan ilmu pengetahuan dari pengajar (*mu'alim*) dan yang diajar (*muta'alim*). *Ta'lim* juga mewakili ungkapan proses dari tidak tahu menjadi tahu. Pentingnya

---

<sup>176</sup>Amiruddin Siahaan, *Strategi Pendidikan Islam dalam Meningkatkan Kualitas Sumber Daya Manusia Indonesia*, Jurnal Almufida Vol. I, No. 1, Juli-Desember 2016, h.1

<sup>177</sup>Wakhudin Tarmizi Taher, *Jembatan Umat, Ulama dan Umara*, (Bandung: Granesia, 1998), h. 240.

<sup>178</sup>Ma'zumi, *et.al*, *Pendidikan dalam Perspektif Al-Qur'an dan Al-Sunnah : Kajian Atas Istilah T arbiyah, Tak lim, Tadris, Ta'dib dan Tazkiyah*, TARBAWY: Indonesian Journal of Islamic Education, Vol. 6 No. 2, 2019, h.198



pengetahuan menurut Umar bin Khattab bahwa barang siapa yang memimpin kaumnya dengan ilmu, maka akan ada kehidupan baginya dan bagi mereka dan barang siapa yang memimpin kaumnya dengan selain ilmu maka binasalah baginya dan bagi mereka.<sup>179</sup>

*Tazkiyah* dan *ta'lim* mengingatkan kembali kepada peristiwa sejarah Rasulullah SAW, dimana ketika berumur 2 tahun beliau dibelah dadanya oleh dua orang malaikat dan dibersihkan dengan air zam-zam dalam rangka pembersihan jiwa.<sup>180</sup> Dan *ta'lim* sebagai bentuk pembelajaran pertama dengan turunnya wahyu pertama ketika Nabi berumur 40 tahun.<sup>181</sup>

## 2) Pelatihan dan meraih keterampilan

Sims mendefinisikan pelatihan sebagai upaya terencana untuk memfasilitasi pembelajaran karyawan tentang pengetahuan terkait pekerjaan, keterampilan, dan perilaku atau membantu memperbaiki kekurangan dalam kinerja mereka.<sup>182</sup>

Pelatihan merupakan hal yang sangat penting dalam mengimplementasikan upaya perubahan budaya di seluruh organisasi dan dipandang sebagai salah satu bagian dari sistem yang dirancang untuk menciptakan modal intelektual dan mencapai tujuan strategis sebuah organisasi.

Aliya dan Tobari dalam penelitiannya menyebutkan bahwa pendidikan dan pelatihan mempengaruhi produktivitas kerja.<sup>183</sup> Untuk mewujudkan sumber daya manusia yang terampil dalam melakukan pekerjaan diperlukan peningkatan kemampuan yang salah satunya melalui pendidikan non formal atau sering disebut dengan pendidikan dan pelatihan yang sesuai dengan bidang kerjanya.

---

<sup>179</sup> Jaribah bin Ahmad Al-Haritsi, *Fikih Ekonomi Umar...*, h. 439

<sup>180</sup> Muhammad Husain Haekal, *Sejarah Hidup Muhammad*, pent. Ali Audah, Cet.28, (Jakarta: Litera antarNusa, 2003), h.94

<sup>181</sup> *Ibid*, h. 112

<sup>182</sup> Ronal R.Sims, *Organizational Success...*, h.165

<sup>183</sup> Sabeli Aliya dan Tobari, *Pengaruh Pendidikan dan Pelatihan Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Bagian Produksi Pada PT. Semen Baturaja (Persero) Tbk Palembang*, Jurnal Manajemen, Kepemimpinan, dan Supervisi Pendidikan, Volume 4, No 1, Juni 2019, h. 97

Dalam hal pelatihan dan meraih keterampilan, seorang peneliti mengatakan bahwa orang pertama yang menerapkan profesionalisme di seluruh dunia adalah Khalifah Umar bin Khattab, dimana sejarah mencatat beliau melintasi sekelompok orang di samping masjid Nabawi pada musim haji dan menanyakan pekerjaan mereka, lalu mereka menjawab ,” Kami adalah para veteran tentara yang dilemahkan oleh luka perang dari penghidupan kami.” Maka Umar memerintahkan untuk mengajar mereka sebagai profesi yang dikenal pada profesi yang berkaitan dengan produksi daun kurma, pohon Arab yang subur. Kemudian pada tahun berikutnya , Khalifah Umar bertanya tentang para veteran tersebut, lalu mereka datang kepadanya dan Umar menanyakan kondisi mereka, maka mereka berkata kepadanya,”kami mengeluarkan zakat harta kami yang kami dapatkan dari pekerjaan kami.<sup>184</sup> Ini menunjukkan bahwa profesionalisme akan mendatangkan hasil yang maksimal.

### 3) Makanan

Makanan sehat merupakan kebutuhan primer bagi kelangsungan hidup manusia dan melaksanakan peranannya di dalam kehidupan. Makanan yang sehat adalah makanan yang berkualitas (halal dan baik)<sup>185</sup> dan kuantitas (sederhana) dan tidak berlebihan.<sup>186</sup> Kualitas dan kuantitas seimbang yaitu memenuhi kebutuhan badan dan melaksanakan kegiatan yang menjadi tuntutan di dalam hidup dan kehidupan. Mengonsumsi makanan halal, baik dan sederhana (tidak berlebihan) merupakan *consumer behavior* seorang muslim.

Peranan Umar tidak hanya berhenti pada penjelasan urgensi konsumsi dan berbagai batasannya, namun beliau juga mengarahkan segala upaya untuk memperbanyak makanan sehat bagi orang-orang yang membutuhkannya.

---

<sup>184</sup> *Ibid*, h. 457

<sup>185</sup> Q.S. Al-A'raf : 157. “... Dan yang menghalalkan segala yang baik bagi mereka dan menghaamkan segala yang buruk bagi mereka...” Q.S Al-Maidah : 88 “Dan makanlah dari apa yang diberikan Allah kepadamu sebagai rezki yang halal dan baik...” Lihat :Q.S An-Nahl : 114

<sup>186</sup> Q.S. Al-A'raf :31”... Makan dan minumlah kamu dan jangan berlebihan...”

Apabila manusia memakan makanan yang diharamkan Allah dan berlebih-lebihan akan mendatangkan suatu penyakit. Bila manusia manusia menderita suatu penyakit, maka hidupnya akan lemah dan tidak berdaya sehingga tidak bisa melakukan aktifitas.

#### 4) Kesehatan

Kesehatan bahwa kesehatan manusia berkaitan dengan makanan yang sehat, tempat yang sehat, kebersihan, dan pengobatan. Beberapa pemaparan penting terhadap kesehatan yang dikemukakan dalam fikih ekonomi Umar bin Khattab.

Umar menjelaskan bahwa makanan yang sehat merupakan asas kesehatan dan penangkal penyakit. Umar berkata,” Hidarilah pemenuhan perut dengan makanan dan minuman karena akan merusak badan, menyebabkan sakit dan memalaskan dari sholat dan hendaklah kamu sederhana dalam keduanya karena lebih bagus bagi tubuh dan lebih jauh dari berlebih-lebihan.

Perhatian terhadap kesehatan individu, Umar mengatakan bahwa sesungguhnya menakjubkan pemuda ahli ibadah yang bersih pakaiannya dan harum baunya. Pada lain kesempatan Umar bertanya kepada Harits bin Khildah, seorang dokter Arab, Apakah kedokteran itu ? ia menjawab,”diet” yakni : menjaga kesehatan dengan cara menahan diri dari banyaknya makan dan tidak memasukkan makanan di atas makanan. Dari peristiwa-peristiwa di atas dapat dipahami bahwa Umar bin Khattab sangat peduli terhadap kesehatan, baik kesehatan pribadi, dan kesehatan lingkungan.

#### 5) Kepedulian sosial

Kemiskinan berdampak buruk terhadap pengembangan sumber daya manusia disebabkan sedikitnya produktifitas orang miskin. Karena orang miskin pada umumnya memiliki lebih sedikit dalam makanan, kesehatan, pengajaran dan pelatihan daripada orang kaya. Pada sisi lain kemiskinan juga berdampak negatif bagi produktifitas masyarakat karena berkembangnya tindak kriminal yang mengganggu

keamanan dan ketentraman. Oleh karena itu, terapi terhadap problem kemiskinan dengan cara memberikan perlindungan sosial, penjaminan hidup dan meningkatkan taraf hidup orang-orang miskin secara aktif dapat meminimalisir penyalahgunaan peningkatan sumber daya manusia dalam merealisasikan pengembangan ekonomi.

b. Struktur organisasi

1. Pengertian

Setiap organisasi pada umumnya mempunyai struktur organisasi. Penyusunan struktur organisasi merupakan langkah awal dalam memulai pelaksanaan kegiatan organisasi, dengan kata lain penyusunan struktur organisasi adalah langkah terencana dalam suatu organisasi untuk melaksanakan fungsi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan.

Struktur organisasi menurut Robbins dan *Mary Coulter* adalah pengaturan formal pekerjaan suatu organisasi. Dalam struktur organisasi adanya pembagian pekerjaan, pengelompokan dan pengkoordinasian.<sup>187</sup> Lebih lanjut Robbins mengatakan enam kunci dalam struktur organisasi yakni spesialisasi kerja, departemen, rantai komando, rentang kendali, sentralisasi dan desentralisasi, dan formalisasi.

Struktur organisasi akan menampilkan gambaran kerangka atau susunan hubungan antara fungsi, bagian atau posisi dan juga menunjukkan hirarki organisasi atau struktur sebagai wadah untuk menjalankan wewenang, tanggung jawab serta sistem pelaporan terhadap atasan.

2. Fungsi Struktur Organisasi

Fungsi struktur organisasi, yaitu :

a) Kejelasan tanggung jawab

Di dalam suatu perusahaan atau organisasi, setiap anggota harus bertanggung jawab atas apa yang dikerjakannya. Inilah pentingnya

---

<sup>187</sup> Stephen, P. Robbins dan Mary Coulter, *Management...*, h. 265

fungsi struktur organisasi untuk memperjelas tanggung jawab seluruh anggota organisasi.

b) Kejelasan kedudukan

Dengan adanya struktur organisasi akan membuat kejelasan kedudukan seseorang sehingga dapat mempermudah untuk melakukan koordinasi atau hubungan karena terdapat keterkaitan penyelesaian fungsi yang didelegasikan kepada seseorang.

c) Kejelasan jalur hubungan

Kejelasan jalur hubungan ini dapat mempermudah setiap pegawai dalam menjalankan pekerjaan dan tanggung jawabnya karena jalur hubungan sudah tergambar didalam struktur sehingga dapat mempermudah untuk menyelesaikan pekerjaan. Tentunya hal ini dapat membuat proses penyelesaian pekerjaan dapat lebih efektif dan saling memberikan keuntungan.

d) Kejelasan uraian tugas

Fungsi struktur organisasi terakhir adalah kejelasan uraian tugas karena struktur ini dapat membantu bila atasan atau pimpinan dapat melakukan pengawasan dan pengendalian.

Gammahendra, *et.al*, dalam hasil kajiannya menyatakan bahwa secara parsial dimensi struktur organisasi yang terdiri dari variabel kompleksitas, formalisasi, sentralisasi berpengaruh signifikan terhadap efektivitas organisasi.<sup>188</sup> Agar tujuan organisasi bisa tercapai maka sangat diperlukan struktur dan fungsi organisasi yang jelas.

---

<sup>188</sup>Fianda Gammahendra, *et.al*, *Pengaruh Struktur Organisasi terhadap Efektivitas Organisasi (Studi Pada Persepsi Pegawai Tetap Kantor Perwakilan Bank Indonesia Kediri)*, Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)| Vol. 7 No. 2 Januari 2014, h. 1

## **B. Koperasi Jasa Keuangan Syariah (KJKS)**

### **1. Pengertian**

Secara bahasa Koperasi berasal dari bahasa Latin “*Coopere*”, yang dalam bahasa Inggris disebut *Cooperation*. “*Co*” berarti bersama dan “*Operation*” berarti bekerja, jadi *Cooperation* berarti bekerja sama. Dalam hal ini, kerja sama tersebut dilakukan oleh orang-orang yang mempunyai kepentingan dan tujuan yang sama.<sup>189</sup>

Menurut *International Cooperative Alliance* (ICA) atau Perserikatan Koperasi Internasional, sebagaimana dikutip dalam Suwandi menyebutkan “Koperasi adalah kumpulan orang-orang atau badan hukum yang bertujuan untuk perbaikan sosial ekonomi anggotanya dengan memenuhi kebutuhan anggotanya dengan jalan saling membantu antara satu dengan yang lainnya dengan cara membatasi keuntungan, usaha tersebut harus didasarkan atas prinsip-prinsip koperasi”.<sup>190</sup>

Menurut Kartasaputra, koperasi adalah suatu badan usaha bersama yang bergerak dalam bidang perekonomian, beranggotakan mereka yang berekonomi lemah yang bergabung secara sukarela dan atas dasar persamaan hak, berkewajiban melakukan suatu usaha yang bertujuan untuk memenuhi kebutuhan para anggotanya.<sup>191</sup>

Menurut undang-undang perkoperasian bahwa koperasi adalah badan hukum yang didirikan oleh orang perseorangan atau badan hukum koperasi dengan pemisahan kekayaan para anggotanya sebagai modal untuk menjalankan usaha yang memenuhi aspirasi dan kebutuhan bersama di bidang ekonomi, sosial dan budaya sesuai nilai dan prinsip koperasi.<sup>192</sup>

---

<sup>189</sup>Arifin Sitio dan Halomoan Tamba, *Koperasi Teori dan Praktik*, (Jakarta: Erlangga, 2001), h. 16.

<sup>190</sup>Ima Suwandi, *Koperasi Organisasi Ekonomi Berwatak Sosial*, (Jakarta: Bhatara Karya Aksara, 1984), h. 12.

<sup>191</sup>G. Kartasaputra, *Koperasi Indonesia yang Berdasarkan Pancasila dan UUD 1945*, Cet ke-5, (Jakarta: Rineka Cipta, 2001), h. 1.

<sup>192</sup>Pasal 1 Undang-undang Republik Indonesia Nomor 17 tahun 2012 tentang Perkoperasian.

Hatta mengatakan bahwa koperasi merupakan soko guru pembangunan atau pengembangan demokrasi ekonomi bangsa Indonesia,<sup>193</sup> sebagaimana yang diamanatkan Undang-undang Dasar 1945 bahwa perekonomian disusun sebagai usaha bersama berdasar atas asas kekeluargaan.<sup>194</sup> Menurut Swasono, Usaha bersama adalah suatu *mutualisme* (saling menguntungkan) dan asas kekeluargaan adalah *brotherhood*. Dalam konteks moralitas dan tuntunan agama *mutualisme* adalah ber-jemaah dan *brotherhood* atau asas kekeluargaan adalah ber-ukhuwah.<sup>195</sup>

Koperasi merupakan salah satu bentuk kerjasama ekonomi yang paling cocok untuk memberdayakan rakyat kecil. Karena di dalam koperasi dapat ditemukan prinsip dan nilai-nilai kebersamaan, gotong royong dan kesejahteraan bersama. Bung Hatta memberikan perhatian khusus terhadap koperasi sebagai kerjasama ekonomi yang ideal karena koperasi adalah lembaga strategis dan menjadi “senjata persekutuan bagi si lemah untuk mempertahankan hidupnya”.<sup>196</sup>

Berdasarkan definisi di atas dapat dipahami bahwa koperasi adalah badan hukum yang beranggotakan orang-orang untuk menjalankan usaha yang memiliki kepentingan yang sama bertujuan untuk meningkatkan kesejahteraan anggotanya dengan cara saling membantu (*taawun*) dan bekerja sama.

Koperasi Jasa Keuangan Syariah adalah koperasi yang kegiatan usahanya bergerak di bidang pembiayaan, investasi, dan simpanan sesuai pola bagi hasil (syariah). Unit Jasa Keuangan Syariah, yaitu unit koperasi yang bergerak di bidang usaha pembiayaan, investasi dan simpanan dengan pola bagi hasil (syariah) sebagai bagian dari kegiatan koperasi yang bersangkutan.<sup>197</sup> Koperasi Jasa Keuangan Syariah merupakan salah satu lembaga keuangan

---

<sup>193</sup>Sri Edi Swasono, *Bung Hatta Bapak kedaulatan Rakyat, Memperingati Satu Abad Bung Hatta*, (Jakarta : Yayasan Hatta, 2002), h.334

<sup>194</sup>Undang-undang Dasar 1945 Pasal 33 ayat 1 berbunyi : Perekonomian disusun sebagai usaha bersama berdasar atas asas kekeluargaan.

<sup>195</sup>Sri Edi Swasono, *Demokrasi Ekonomi Indonesia*, (Jakarta: Bappenas, 2008), h.3

<sup>196</sup>Mohammad Hatta, *Beberapa Fasal Ekonomi; Djalan Ke Ekonomi dan Pembangunan*, Tjetakan keenam, (Djakarta:Dinas Penerbitan Balai Pustaka, 1960), h.120.

<sup>197</sup>Danang Sunyoto, *Studi Kelayakan Bisnis*, Cet. I, (Yogyakarta: CAPS (Center of Academic Publisng Service), 2005), h. 474

syariah yang berperan dan ikut serta dalam pemberdayaan usaha kecil dan menengah.

Nawawi menyatakan peran Koperasi Jasa Keuangan Syariah sebagai badan usaha ekonomi syariah bertugas membantu orang yang memiliki kemampuan terbatas, dimana kegiatan usahanya bergerak dibidang pembiayaan, investasi, dan simpanan dengan pola bagi hasil.<sup>198</sup>

Kelahiran Koperasi syariah di Indonesia dilandasi oleh ketentuan Keputusan Menteri (Kepmen) Koperasi dan UKM Republik Indonesia Nomor: 91/Kep/M.KUKM/IX/2004 tanggal 10 September 2004 Tentang Petunjuk Pelaksanaan Kegiatan Usaha Koperasi Jasa Keuangan Syariah.

Koperasi Jasa Keuangan Syariah dirubah nama dengan Koperasi Simpan Pinjam dan Pembiayaan Syariah (KSPPS) berdasarkan Peraturan Menteri Koperasi dan Usaha Kecil dan Menengah Republik Indonesia Nomor: 11/PER/M.KUKM/XII/2017 tentang Pelaksanaan Kegiatan Usaha Simpan Pinjam dan Pembiayaan Syariah oleh Koperasi.

Koperasi ini tumbuh berdasarkan kesepakatan dari sekelompok orang yang bersedia menyetorkan dananya untuk dioperasikan. Selain itu fondasi modal dari Koperasi Jasa Keuangan Syariah berasal dari simpanan-simpanan para anggota dan masyarakat yang bergabung.

Adapun jenis simpanan tersebut adalah simpanan sukarela, simpanan wajib dan simpanan pokok dan bagi anggota pendiri ada simpanan pokok khusus.

Dana yang terkumpul dari simpanan tersebut disalurkan kepada anggota melalui produk-produk pembiayaan dan jasa berdasarkan akad syariah antara lain: *Murabahah*,<sup>199</sup> *Salam*,<sup>200</sup> *Istishna*,<sup>201</sup> *Musyarakah*,<sup>202</sup> *Mudharabah*,<sup>203</sup>

---

<sup>198</sup>Ismail Nawawi, *Ekonomi Islam : Perspektif Teori, Sistem dan Aspek Hukum*, (Surabaya: CV. Putra Media Nusantara, 2008 ), h.1

<sup>199</sup>*Murabahah* adalah akad jual beli suatu barang dengan menegaskan harga belinya kepada pembeli dan pembeli membayarnya dengan harga yang lebih sebagai keuntungan yang disepakati.

<sup>200</sup>*Salam* adalah akad pembiayaan suatu barang dengan cara pemesanan dan pembayaran harga yang dilakukan terlebih dahulu dengan syarat tertentu yang disepakati.



*Ijarah*<sup>204</sup>, *Ijarah Muntahiya Bittamlik*,<sup>205</sup> *Ijarah Maushufah Fi Zimmah*,<sup>206</sup> *Musyarakah Mutanaqishoh*,<sup>207</sup> *Ju'alah*,<sup>208</sup> *Wakalah*,<sup>209</sup> *Kafalah*,<sup>210</sup> *Hawalah*<sup>211</sup> dan *Rahn*,<sup>212</sup> atau Akad lain yang tidak bertentangan dengan syariah.<sup>213</sup>

---

<sup>201</sup> *Istishn*, adalah akad jual beli dalam bentuk pemesanan pembuatan barang tertentu dengan kriteria dan persyaratan tertentu yang disepakati antara pemesan atau pembeli (*mustashni*) dan penjual atau pembuat (*shani*).

<sup>202</sup> *Musyarakah* adalah akad kerjasama antara dua pihak atau lebih untuk suatu usaha tertentu, di mana masing-masing pihak memberikan kontribusi dana (modal) dengan ketentuan bahwa keuntungan dibagi sesuai dengan nisbah yang disepakati atau proporsional, dan risiko (kerugian) akan ditanggung bersama secara proporsional.

<sup>203</sup> *Mudharabah*, adalah akad atau sistem kerjasama dimana seseorang menyerahkan hartanya kepada pihak lain untuk dikelola dengan ketentuan bahwa keuntungan yang diperoleh (dari hasil pengelolaan tersebut) dibagi antara kedua pihak sesuai dengan nisbah yang disepakati, sedangkan kerugian ditanggung oleh *shahib al mal* sepanjang tidak ada kelalaian dari *mudharib*.

<sup>204</sup> *Ijarah* adalah akad penyediaan dana dalam rangka memindahkan hak guna atau manfaat dari suatu barang atau jasa berdasarkan transaksi sewa, tanpa diikuti dengan pemindahan kepemilikan barang itu.

<sup>205</sup> *Ijarah Muntahiya Bittamlik* selanjutnya disingkat IMBT adalah akad penyediaan dana dalam rangka memindahkan hak guna atau manfaat dari suatu barang atau jasa berdasarkan transaksi sewa dengan opsi pemindahan kepemilikan barang.

<sup>206</sup> *Ijarah Maushufah Fi Zimmah* selanjutnya disingkat IMFZ adalah akad sewa-menyewa atas manfaat suatu barang dan/atau jasa yang pada saat akad hanya disebutkan sifat-sifat dan spesifikasinya (kuantitas dan kualitas).

<sup>207</sup> *Musyarakah Mutanaqishoh* adalah Musyarakah atau Syirkah yang kepemilikan asset (barang) atau modal salah satu pihak (*syarik*) berkurang disebabkan pembelian secara bertahap oleh pihak lainnya (Fatwa Dewan Syariah Nasional: Nomor 73/DSN-MUI/XI/2008 Tentang Musyarakah Mutanaqishah).

<sup>208</sup> *Ju'alah* adalah janji atau komitmen (*iltizam*) untuk memberikan imbalan tertentu atas pencapaian hasil (*natijah*) yang ditentukan dari suatu pekerjaan.

<sup>209</sup> *Wakalah* adalah akad pemberian kuasa kepada penerima kuasa untuk melaksanakan suatu tugas atas nama pemberi kuasa.

<sup>210</sup> *Kafalah* adalah akad jaminan yang diberikan oleh penanggung (*kafil*) kepada pihak ketiga untuk memenuhi kewajiban atau tanggungan pihak kedua (*makfiul 'anhu, ashil*).

<sup>211</sup> *Hawalah* adalah akad pengalihan utang dari satu pihak yang berutang kepada pihak lain yang wajib menanggung (membayar)-nya.

<sup>212</sup> *Rahn* adalah Pinjaman dengan memberikan barang yang terjamin dan dikenakan biaya sekedar pengganti pemeliharaan dan perawatan

<sup>213</sup> Pasal 19 ayat (5) huruf d Peraturan Menteri Koperasi dan Usaha Kecil dan Menengah Republik Indonesia Nomor : 11/PER/M.KUKM/XII/2017 tentang Pelaksanaan Kegiatan Usaha Simpan Pinjam dan Pembiayaan Syariah oleh Koperasi.

## 2. Fungsi dan Tujuan Koperasi Syariah

Koperasi Syariah berfungsi sebagai berikut:

- a. Membangun dan mengembangkan potensi dan kemampuan anggota pada khususnya, dan masyarakat pada umumnya guna meningkatkan kesejahteraan sosial ekonominya.
- b. Memperkuat untuk sumber daya insani anggota, agar menjadi lebih amanah, profesional (*fathanah*), konsisten, dan konsekuen prinsip-prinsip syariah Islam.
- c. Berusaha untuk mewujudkan dan mengembangkan perekonomian nasional yang merupakan usaha berdasarkan asas kekeluargaan dan demokrasi ekonomi.
- d. Sebagai mediator antara penyandang dana dengan pengguna dana sehingga tercapai optimalisasi pemanfaatan harta.
- e. Memperkuat kelompok-kelompok anggota, sehingga mampu bekerjasama melakukan kontrol terhadap koperasi secara efektif.
- f. Mengembangkan dan memperluas kesempatan kerja.
- g. Menumbuhkan kembangkan usaha-usaha produktif anggota.

Koperasi syariah bertujuan sebagai berikut :

- 1) Membantu meningkatkan dan mengembangkan potensi umat dalam program pengentasan kemiskinan.
- 2) Menciptakan sumber pembiayaan dan penyediaan modal bagi anggota dengan prinsip syariah.
- 3) Mengembangkan sikap hemat dan mendorong kegiatan gemar menabung.
- 4) Meningkatkan wawasan dan kesadaran umat tentang sistem dan pola perekonomian Islam.
- 5) Membantu para pengusaha lemah untuk mendapatkan modal pinjaman.
- 6) Menjadi lembaga keuangan alternatif yang dapat menopang percepatan pertumbuhan ekonomi nasional.<sup>214</sup>

---

<sup>214</sup> Muhammad Ridwan, *Manajemen Baitul Mal Wa Tamwil*, (Bandung: Pustaka Setia, 2013), h. 35

Mewujudkan fungsi dan tujuan tersebut di atas dibutuhkan koperasi syariah yang mampu mempertahankan keberlangsungan usahanya. Karena itu menurut Maza faktor yang mempengaruhi keberlangsungan lembaga keuangan mikro adalah *pertama*, kemahiran BMT dalam mengakses modal, *kedua*, pemanfaatan dana ZIS yang dihimpun dari masyarakat, *ketiga*, selalu memberikan pelatihan terhadap karyawan dalam rangka menciptakan sumber daya manusia yang berkompeten, dan berkualitas, *keempat*, kemampuan mengatasi kredit bermasalah dengan menerapkan 5 C (*character, capital, capacity, collateral, condition of economic*) dan 3 R (*Reschedulling, restructuring, reconditioning*), dan *kelima*, berfungsian pengawasan baik internal maupun internal.<sup>215</sup> Lebih lanjutnya Maza menyatakan bahwa kendala yang dihadapi oleh BMT di Lampung dalam perkembangannya adalah masih banyaknya BMT yang berhadapan dengan kredit bermasalah, adanya korupsi yang dilakukan pihak internal BMT dan masih lemahnya manajemen yang ada di BMT sehingga hal ini sangat berpengaruh terhadap eksistensinya. Untuk mempertahankan eksistensi suatu lembaga keuangan mikro diperlukan keberanian dan terobosan pihak BMT untuk dapat menjalin kerjasama dengan lembaga keuangan bank dan non bank atau lembaga lainnya, dan diperlukan inovasi dan kreatifitas agar BMT tersebut mampu berkompetisi dengan BMT lainnya. Hal senada juga dikemukakan oleh Said dalam penelitiannya menyatakan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi keberlanjutan keuangan *Saving, Credit Cooperative Society SACCOS* di Tanzania antara lain: tanggungjawab, pengawasan, pendidikan, kerjasama antara anggota, manajemen dan pelatihan.<sup>216</sup> Hosen dan Lia Syukriyah Sa'roni dalam penelitiannya mengungkapkan bahwa faktor penentu keberhasilan BMT adalah kemampuan manajemen keuangan, karakteristik pelanggan pembiayaan,

---

<sup>215</sup> Rina El Maza, *Faktor-faktor yang Mempengaruhi Keberlangsungan Baitul Maal Wat Tamwil di Lampung*, Jurnal FINANSIA : Jurnal Akuntansi dan Perbankan Syariah, Vol 01, No.01, 2018, h. 59

<sup>216</sup> Mariam Swalehe Said, *et.al, An investigation into the financial sustainability of Islamic Saving, Credit Cooperative Society (SACCOS) in Tanzania*, *International Journal of Ethics and Systems*, Vol. 35, No. 2, 2019, h. 242

kemampuan manajemen risiko, keakraban di antara pelanggan dan tim manajerial BMT, Teknologi Informasi (TI) dan kerjasama.<sup>217</sup>

### **3. Petunjuk Pelaksanaan Koperasi Jasa Keuangan Syariah**

Karena Koperasi Jasa Keuangan Syariah (KJKS) telah diganti dengan Koperasi Simpan Pinjam dan Pembiayaan Syariah (KSPPS), maka pelaksanaan kegiatan usaha syariah diatur dalam Peraturan Menteri Koperasi dan Usaha Kecil dan Menengah Republik Indonesia Nomor: 11/PER/M.KUKM/XII/2017 Tentang Pelaksanaan Kegiatan Usaha Simpan Pinjam dan Pembiayaan Syariah oleh Koperasi sebagai berikut :

#### **a. Pengelolaan**

Pengelolaan koperasi syariah dilakukan oleh pengurus, pengelola, pengawas dan Dewan Pengawas Syariah.

Pengurus adalah anggota koperasi yang diangkat dan dipilih dalam rapat anggota untuk mengurus organisasi dan usaha koperasi serta bertanggungjawab mengenai segala kegiatan pengelolaan koperasi dan usahanya kepada rapat anggota. Karena itu orang yang dipilih menjadi pengurus koperasi adalah orang yang mampu memimpin koperasi. Kepemimpinan pengurus koperasi adalah upaya yang dilakukan jajaran pengurus koperasi selaku pengelola koperasi dalam mempengaruhi anggota-anggota dan karyawan koperasi, sehingga mereka akan berusaha mencapai tujuan organisasi dengan kemauan dan antusias.

Karena itu mengacu kepada pendapat Krech dan Cruchfild dalam Syamsu,*et.al*, pengurus koperasi merupakan agen primer di dalam mengendalikan sistem kegiatan organisasi koperasi. Pengurus yang dipandang sebagai kelompok pemimpin di dalam koperasi memegang peranan penting untuk berjalannya kegiatan-kegiatan atau dinamika

---

<sup>217</sup> Muhamad Nadrattuzaman Hosen dan Lia Syukriyah Sa'roni, *Determinant Factors of the Successful of Baitul Maal Wat Tamwil (BMT)*, International Journal of Academic Research in Economics and Management Sciences, , Vol. 1, No. 4, 2012, h. 35

organisasi di koperasi.<sup>218</sup> Adanya pemimpin yang kuat dan amanah merupakan salah satu syarat untuk berlangsungnya koperasi.

Menurut Slamet dalam Yunasaf bahwa untuk dapat mengendalikan koperasinya seyogyanya pengurus koperasi mampu melaksanakan fungsi-fungsi kepemimpinannya, diantaranya: (1) mengidentifikasi dan menganalisis organisasi beserta tujuannya, (2) membangun struktur organisasi, (3) memiliki inisiatif, (4) pencapaian tujuan, (5) mempermudah komunikasi, dan (6) menciptakan kesatuan dan suasana menyenangkan di organisasi.<sup>219</sup> Dengan melaksanakan fungsi-fungsi tersebut, maka dinamika atau gerak dari koperasi yang dipimpinnya akan mewujudkan seperti yang diharapkan. Sebagaimana hasil penelitian yang dikemukakan oleh Murlita bahwa pengurus yang telah memahami tugas dan fungsinya serta mempunyai keterampilan dalam membuat perencanaan, pengorganisasian, memberikan daya dorong/motivasi, mengkoordinasikan dan melakukan penilaian terhadap Primer Koperasi Kepolisian Daerah Kalimantan Barat, berdampak kepada anggota merasa nyaman menjadi anggota dan unit-unit usaha berjalan sesuai dengan perencanaan.<sup>220</sup>

Lain halnya dengan hasil kajian yang diungkapkan oleh Mubarak bahwa salah satu permasalahan yang dihadapi oleh koperasi di Banyuasin adalah kurangnya pemahaman pengurus terhadap tugas dan fungsinya.<sup>221</sup> Ini menunjukkan bahwa pemahaman dan keterampilan pengurus terhadap tugas dan fungsinya sangat berpengaruh terhadap keberlangsungan koperasi syariah.

---

<sup>218</sup>Syamsu. S, *et.al*, *Dinamika Kelompok dan Kepemimpinan*, (Yogyakarta : Universitas Atmadja, 1991), h. 19

<sup>219</sup>Unang Yunasaf, *Kepemimpinan Pengurus Koperasi Dalam Mendinamiskan Organisasi Koperasi ( Kasus pada Koperasi Serba Usaha (KSU) Tandangsari, Sumedang*, Jurnal Sosiohumaniora, Vol. 6, No. 3, 2004, h, 235

<sup>220</sup>Yuni Murlita, *Analisis Kemampuan Manajerial Pengurus dalam Mempromosikan Usaha Koperasi*, Jurnal Pendidikan dan Pembelajaran Untan, Vol.6, No.10, Oktober 2017, h.5

<sup>221</sup>Nurul Mubarak , *et.al* , *Analisis Identifikasi Masalah Utama Koperasi di Kabupaten Banyuasin dalam Mewujudkan Kesejahteraan Anggota*, Jurnal I-Economic Vol. 4. No 2. Desember 2018, h. 194

Selain itu pengurus koperasi dalam menjalankan kegiatan usaha simpan pinjam dan pembiayaan syariah dapat mengangkat pengelola koperasi dengan mengajukan rencana pengangkatan pada rapat anggota.

Pengelola adalah anggota koperasi dan/atau pihak ketiga yang diangkat oleh pengurus dan diberi wewenang untuk mengelola usaha simpan pinjam dan pembiayaan syariah. Berbeda dengan pengelola atau manajer KJKS-BMT Kelurahan di Kota Padang yang diangkat dan digaji oleh Pemerintah Kota Padang. Tugas pengelolaan teknis koperasi syariah tersebut diserahkan kepada pengelola menjalankan tugas perencanaan kebijakan strategis, pengawasan dan pengendalian.

Keberadaan manajer dalam koperasi diharapkan supaya usaha koperasi akan dapat berkembang lebih maju. Manajer diperlukan bagi koperasi :1) Untuk mengelola usaha koperasi memerlukan keahlian sesuai dengan bidang usaha koperasi, selain untuk menunjang fungsi pengurus yang umumnya dipilih oleh anggota berdasarkan atas kepercayaan.2) Pengelolaan usaha koperasi memerlukan tindakan yang berkeseluruhan sepanjang tindakan yang berkesinambungan sepanjang waktu sejalan dengan keberadaan koperasi itu, sementara pengurus dipilih untuk jangka waktu tertentu (ada batasan waktu kepengurusan).3) Pengurus umumnya tidak dapat mencurahkan tenaga atau pikirannya secara penuh dalam koperasi, karena biasanya pengurus memiliki tugas pokoknya, sehingga manajer diperlukan untuk mengoperasionalkan usaha koperasi lebih efektif dan mencapai tujuannya.<sup>222</sup>

Agar tujuan koperasi bisa tercapai maka manajer harus memiliki kemampuan manajerial meliputi keahlian teknis (*technical skill*), keahlian manusia (*human skill*) dan keahlian konseptual(*conceptual skill*).<sup>223</sup> Suwandi Ng dan Fransiskus E. Daromes, dalam penelitiannya menyatakan bahwa kemampuan manajerial memiliki hubungan positif dan signifikan

---

<sup>222</sup> Deputi Bidang Pengembangan Sumber Daya Manusia Kementerian Koperasi dan Usaha Kecil dan Menengah Republik Indonesia Tahun 2010

<sup>223</sup> Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah...*, h.99

terhadap kualitas laba dan nilai perusahaan.<sup>224</sup> Hamzah,*et.al*, dalam penelitiannya menyebutkan bahwa permasalahan BMT di Pekanbaru antara lain kurangnya skill manajer.<sup>225</sup> Hajar,*et.al*, hasil penelitiannya menunjukkan bahwa kemampuan manajerial yang tinggi karena keahlian khusus dan nilai moral kepercayaan yang dimiliki para manajer perusahaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kemampuan organisasi, strategi bersaing, dan kinerja perusahaan.<sup>226</sup> Dalimunte, hasil penelitian menyebutkan bahwa 7 masalah dalam praktik koperasi, 2 diantaranya adalah masalah kepemimpinan dan management skill.<sup>227</sup>

Berdasarkan beberapa hasil penelitian di atas dapat dipahami bahwa kemampuan manajerial sangatlah penting dalam meningkatkan kesejahteraan anggota dan keberlangsungan koperasi syariah.

Pengelolaan koperasi berikutnya adalah pengawas. Pengawas adalah anggota koperasi yang diangkat dan dipilih dalam rapat anggota untuk mengawasi pelaksanaan kebijaksanaan dan pengelolaan koperasi. Syarat untuk menjadi pengawas koperasi adalah anggota koperasi itu sendiri dan pengawasan ini bersifat internal. Pengawasan ini bertujuan untuk mencegah terjadinya penyimpangan-penyimpangan dalam praktik koperasi dan meningkatkan kinerja karyawan. Hasil penelitian Artiany menyebutkan bahwa pengawasan yang dilakukan selama ini bersifat internal kadangkala mengakibatkan timbulnya kegiatan-kegiatan yang menyimpang seperti mengumpulkan dan menyalurkan dana koperasi kepada bukan anggota, dan tentunya sangat merugikan baik terhadap anggota maupun masyarakat, terlebih lagi semangat koperasi untuk melindungi dan mensejahterakan

---

<sup>224</sup>Suwandi Ng dan Fransiskus E. Daromes, *Peran Kemampuan manajerial sebagai Mekanisme Peningkatan Kualitas Laba dan Nilai Perusahaan(The Role of Managerial Ability as a Mechanism to Improve Earnings Quality and Firm Value)*, Jurnal Akuntansi dan Keuangan Indonesia, Vol. 13, No. 2, 2016, h. 174

<sup>225</sup>Hamzah,*et.al*, *Analysis Problem of...*, h.215

<sup>226</sup>Ibnu Hajar,*et.al*, *Pengaruh Kemampuan Manajerial dan Lingkungan Industri terhadap Kemampuan Organisasi, Strategi Bersaing, dan Kinerja Perusahaan (Studi pada Industri Kecil Meubel Kayu di Sulawesi Tenggara)*, Jurnal Aplikasi Manajemen, Vol 10, No. 2, 2012, h. 291

<sup>227</sup>Muhammad Arsad Dalimunte, *Tujuh Masalah dalam Praktik Koperasi: Mencari Fakta yang Memberi Harapan*, Jurnal Maksipreneur: Manajemen, Koperasi, dan Entrepreneurship, Vol. I, No. 1, 2011, h. 51

anggota menjadi tidak tercapai karena kegiatan koperasi yang menyimpang seperti ini. Pengawasan internal oleh pengawas sebagai salah satu organ dari dalam koperasi sangatlah tidak memadai, oleh karenanya di perlukan peran aktif pemerintah untuk melakukan pengawasan eksternal melalui badan yang dibentuk secara khusus untuk itu.<sup>228</sup>

Fungsi pengawasan selain mencegah penyimpangan juga untuk meningkatkan kinerja. Sebagaimana yang diungkapkan oleh Prihati dalam penelitiannya bahwa pengawasan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Namun hambatan dalam pengawasan adalah tidak dilakukan secara rutin dan terstruktur.<sup>229</sup>

Sukidjo dalam penelitiannya mengungkapkan bahwa salah satu masalah koperasi adalah kurang optimalnya peran pengawas menyebabkan kehidupan dan kinerja koperasi semakin terpuruk sehingga masyarakat trauma dan memiliki persepsi yang negatif terhadap koperasi.<sup>230</sup> Mubarak menyatakan bahwa salah satu permasalahan yang dihadapi oleh koperasi di Banyuasin adalah kurangnya pemahaman pengawas terhadap tugas dan fungsinya.<sup>231</sup> Dan Kassim dan Mahfuzur\_Rahman dalam penelitiannya menyatakan bahwa salah satu sebab timbulnya kredit macet adalah kurangnya pengawasan setelah pencairan pembiayaan.<sup>232</sup> Karena itu menurut Sapudin salah satu strategi pengembangan Lembaga Keuangan Mikro Syariah adalah meningkatkan pengawasan.<sup>233</sup> Senada dengan itu juga

---

<sup>228</sup> Dewi T.S Artiany dan Sulistyowati, *Fungsi Pengawasan pada Kegiatan Koperasi Simpan Pinjam Sebagai Upaya Pencegahan Praktik Bank Berkedok Koperasi*, Universitas Gadjah Mada, 2015.

<sup>229</sup> Elly Nielwaty Prihati dan Sulaiman Zuhdi, *Pengaruh Pengawasan Terhadap Kinerja Pegawai DISPERINDAG Sub Bidang Pengawasan Barang dan Jasa Provinsi Riau*, Jurnal NIARA. Vol.10, No.1, 2017, h.1

<sup>230</sup> Sukidjo, *Membangun Citra Koperasi Indonesia*, Jurnal Ekonomi dan Pendidikan, Volume 5 No.2, 2008, h. 193

<sup>231</sup> Nurul Mubarak, *et.al*, *Analisis Identifikasi Masalah ...*, h. 194

<sup>232</sup> Salina H.J. Kassim dan Mahfuzur Rahman, *Handling default risks ...*, h. 363

<sup>233</sup> Ahmad Sapudin, *et.al*, *Strategi Pengembangan Lembaga Keuangan Mikro Syariah (Studi Kasus pada BMT Tawfin Jakarta)*, Jurnal Malia, Vol.2 No. 2, 2018, h. 21



dinyatakan Pristiyanto, *et.al*, yakni meningkatkan pencitraan koperasi melalui peningkatan pengawasan internal.<sup>234</sup>

Selain pengawas yang berasal dari anggota koperasi adalah Dewan Pengawas Syariah (DPS). Dewan Pengawas Syariah adalah dewan yang dipilih melalui keputusan rapat anggota yang menjalankan tugas dan fungsi sebagai pengawas syariah. Peran DPS adalah mengawasi koperasi syariah agar kegiatan sesuai dengan syariah. Dewan Pengawas Syariah bisa berasal dari anggota koperasi atau di luar anggota koperasi. Setiap koperasi syariah memiliki Dewan Pengawas Syariah paling sedikit 2 (dua) orang dan minimal 1 (satu) orang wajib memiliki sertifikat pendidikan dan pelatihan Dewan Pengawas Syariah dari DSN-MUI dan/atau sertifikat standar kompetensi yang dikeluarkan oleh lembaga sertifikasi profesi yang telah memperoleh lisensi sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan. Permasalahan pada KJKS-BMT Kelurahan di Kota Padang adalah sedikitnya anggota DPS. Sebagaimana yang dikemukakan oleh Nofiarman bahwa KJKS-BMT Kelurahan memiliki 2 orang DPS padahal di Kota Padang terdapat 104 KJKS-BMT Kelurahan. Hal ini disebabkan oleh sedikitnya yang bersertifikat DPS dari DSN-MUI.<sup>235</sup> Permasalahan serupa juga dialami oleh beberapa KJKS-BMT sebagaimana yang dikemukakan Fatarib dalam kajiannya bahwa masih terdapat diantara BMT belum memiliki DPS dan keberadaan DPS sesuai fungsinya sebagai pengawas belum diberdayakan secara maksimal.<sup>236</sup> Hidayat dalam hasil penelitiannya menyatakan bahwa beberapa kelemahan dari anggota Dewan Pengawas Syariah dan kerumitan sistem pengawasan syariah mulai dari perekrutan hingga pertanggungjawaban Dewan Pengawas Syariah (DPS) pada Koperasi Simpan Pinjam dan Pembiayaan Syariah (KSPPS) yang mengakibatkan

---

<sup>234</sup> Pristiyanto, *et.al*, *Strategi Pengembangan Koperasi Jasa Keuangan Syariah Dalam Pembiayaan Usaha Mikro di Kecamatan Tanjungsari, Sumedang*, Jurnal Manajemen IKM, Vol. 8 No. 1, 2013, h. 27

<sup>235</sup> Nofiarman, *Ketua Tim penilaian ...*

<sup>236</sup> Husnus Fatarib, *Revitalisasi Peran dan Fungsi DPS di Lembaga Keuangan Syariah Kota Metro*, Jurnal el-Hakam, Vol.2 No.1, 2017, h. 9

sistem operasional KSPP tidak syariah.<sup>237</sup> Mengatasi permasalahan tersebut di atas, menurut Nuha, Lembaga Keuangan Mikro Syariah agar mengimplementasikan peran DPS dengan tepat dan cepat dalam upaya memurnikan pelayanan institusi keuangan syariah agar benar-benar sejalan dengan ketentuan syariah Islam.<sup>238</sup> Dan salah satu strategi pengembangan Lembaga Keuangan Mikro Syariah pada BMT Tawfin Jakarta menurut Sapudin, *et.al*, adalah pembentukan Dewan Pengawas Syariah (DPS).<sup>239</sup>

#### b. Permodalan

Permodalan Koperasi Jasa Keuangan Syariah berasal dari anggota dan pihak lain. Modal yang disetor pada awal pendirian Koperasi Jasa Keuangan Syariah dapat berupa simpanan pokok, simpanan wajib dan dapat ditambah dengan hibah modal penyertaan dan simpanan pokok khusus. Menurut Nofiarman bahwa permodalan KJKS-BMT sangat dipengaruhi oleh jumlah anggota, semakin banyak jumlah anggota maka jumlah simpanan pokok, simpanan wajib akan meningkat.<sup>240</sup>

Salah satu permasalahan dalam pengembangann koperasi atau lembaga keuangan mikro adalah modal. Sebagaimana hasil penelitian yang dikemukakan oleh Abdilla bahwa kelemahan internal BMT antara lain keterbatasan modal.<sup>241</sup> Sadeghloo,*et.al*, hasil penelitian menyebutkan bahwa hambatan dalam pengembangan kewirausahaan lokal di Iran adalah sulitnya dalam mendapatkan modal.<sup>242</sup> Hamzah,*et.al* bahwa salah satu permasalahan internal BMT di Pekanbaru kurangnya modal dan solusinya adalah meningkatkan pemahaman dan kepercayaan masyarakat kepada

---

<sup>237</sup>Farid Hidayat, *Alternative Sistem Pengawasan pada Koperasi Simpan Pinjam dan Pembiayaan Syariah (KSPPS) dalam mewujudkan Syariah Compliance*, Jurnal Mahkamah, Vol. 2. No. 1, 2016, h. 450.

<sup>238</sup>Ulin Nuha, *Optimalisasi Peran Dewan Pengawas syariah pada Lembaga Keuangan Mikro Syariah*, Jurnal Malia, Vol.2 No. 2, 2018, h. 220

<sup>239</sup>Ahmad Sapudin, *et.al*, *Strategi Pengembangan Lembaga....*, h.21

<sup>240</sup>Nofiarman, *Ketua Tim penilaian ...*

<sup>241</sup>Nofri Yendra Mohammad Abdilla, *Strategi Sustainability Pembiayaan Baitul Mal Wat Tamwill (BMT) di Kota Padang*, MENARA Ilmu Vol. 13, No.2 2019

<sup>242</sup>Tahereh Sadeghloo,*et.al*, *Obstacles and Methods of Financing for the Development of Local Entrepreneurship in Iran*, International Journal of Development Issues, Vol. 17 Issue: 1, 2018, h.114

BMT sehingga berminat untuk menjadi anggota.<sup>243</sup> Hal senada dinyatakan oleh Mundir bahwa strategi pengembangan Koperasi Jasa Keuangan Syariah adalah membangun pemahaman masyarakat secara berkelanjutan mengenai keuangan dan bisnis ekonomi berbasis syariah, inovasi layanan, dan perlindungan kepada nasabah.<sup>244</sup> Menurut Yusuf solusinya adalah menambah modal usaha dengan pola kerja sama dan bermitra usaha.<sup>245</sup> Sapudin mengatakan kerja sama dengan lembaga keuangan.<sup>246</sup> Pristiyanto, *et.al*, menjalin hubungan baik/kemitraan dengan lembaga keuangan/donor.<sup>247</sup> Rekomendasi Wira dan Gustati untuk meningkatkan kapasitas KJKS adalah meningkatkan kerjasama dengan lembaga swasta lainnya berdasarkan prinsip syariah dan meningkatkan permodalan KJKS BMT.<sup>248</sup> Permasalahan modal karena adanya kredit macet maka menurut Wulandari dan Salina Kassim dalam hasil penelitian menyatakan bahwa solusi terhadap orang miskin yang tidak dapat membayar kembali pembiayaan (kredit macet), maka zakat, infak dan sedekah memainkan peranan penting untuk menutupi kegagalan pembiayaan.<sup>249</sup> Lisa dalam kajiannya menyatakan bahwa struktur modal dan dana pihak ketiga dan pembiayaan bermasalah berpengaruh signifikan terhadap distribusi pendanaan. Struktur modal, dana pihak ketiga, dan distribusi pendanaan telah berpengaruh signifikan terhadap profitabilitas BMT Koperasi Syariah di Indonesia.<sup>250</sup>

---

<sup>243</sup> Hamzah, *et.al*, *Analysis Problem of Baitul...* h.215

<sup>244</sup> Abdillah Mundir, *Strategi Pengembangan Koperasi Jasa Keuangan Syariah*, Jurnal MALIA, Volume 7, Nomor 2, 2016, h. 265

<sup>245</sup> Sri Dewi Yusuf, *Peran Strategis Baitul Maal wat Tamwil (BMT) dalam Meningkatkan Ekonomi Rakyat*, Jurnal Al Mizan, Volume. 10 Nomor 1, Juni 2014, h.69

<sup>246</sup> Ahmad Sapudin, *et.al*, *Strategi Pengembangan Lembaga...*, h.21

<sup>247</sup> Pristiyanto, *et.al*, *Strategi Pengembangan Koperasi...*, h. 27

<sup>248</sup> Variyetmi Wira dan Gustati, *Penilaian Kapasitas Koperasi Jasa Keuangan Syariah (KJKS) untuk Penguatan Institusi*, Jurnal Riset dan Aplikasi : Akuntansi dan Manajemen, Vol. 2, No. 2, 2017, h. 91

<sup>249</sup> Permata Wulandari dan Salina Kassim, *Issues and challenges in financing the poor: case of Baitul Maal Wa Tamwil in Indonesia*, International Journal of Bank Marketing, vol. 34 no. 2, April 2016, h. 216

<sup>250</sup> Oyong Lisa, *Determinants Distribution of...*, h.44

c. Produk dan layanan

Produk dan layanan Koperasi Jasa Keuangan Syariah terdiri dari tabungan dan simpanan yang dihimpun dari anggota dan calon anggotanya. Tabungan dan simpanan memungkinkan untuk dikembangkan yang esensinya tidak menyimpang dari prinsip wadiah dan mudharabah sesuai dengan kepentingan dan manfaat yang ingin diperoleh, selama tidak bertentangan dengan syariah yang berlaku, dengan merujuk pada fatwa syariah Dewan Syariah Nasional Majelis Ulama Indonesia. Hanny, *et.al* , dalam penelitiannya menyebutkan bahwa permasalahan yang dihadapi oleh koperasi Kabupaten Subang Jawa Barat antara lain rendahnya inovasi dan pengembangan produk.<sup>251</sup> Sapudin mengatakan strategi pengembangan Lembaga Keuangan Mikro Syariah BMT Tawfin Jakarta adalah pengembangan usaha sesuai dengan prinsip syariah dan meningkatkan layanan.<sup>252</sup> Menurut Pristiyanto, *et.al* strategi pengembangan KJKS Mardhotillah antara lain peningkatan mutu layanan dan pengelolaan usaha sesuai syariah dan optimasi pelayanan dan pembinaan/pendampingan usaha anggota untuk memotivasi loyalitas dan minat menabung anggota.<sup>253</sup> Ibrahim Fatwa\_Wijaya *et.al*, hasil penelitian menunjukkan bahwa tingkat religiusitas dan produk prinsip-prinsip syariah dan pelayanan menjadi alasan untuk menabung di BMT.<sup>254</sup> Sobirin dan Amie Kusumawardhani dalam penelitiannya mengemukakan bahwa perlu perbaikan dalam pelayanan KSPPS TAZAKKA Bojong antara lain pelanggan atau anggota merasa memiliki, kenyamanan tempat dan kebersihan ruangan, pengarahannya rutin untuk pelayanan prima kemudian evaluasi rutin selanjutnya memperlakukan nasabah dengan sama serta

---

<sup>251</sup>Hanny , *et.al*, *Analisis Reidentifikasi Empat Masalah Utama Koperasidi Kabupaten Subang sebagai Dasar Penyusunan Strategi*, Jurnal Akuntansi Vol.9 No.1, 2017, h.54

<sup>252</sup> Ahmad Sapudin, *et.al*, *Strategi Pengembangan Lembaga....*, h.21

<sup>253</sup> Pristiyanto, *et.al*, *Strategi Pengembangan Koperasi....*, h. 27

<sup>254</sup> Ibrahim Fatwa\_Wijaya *et.al*, *Religiosity level and saving decisions in Baitul Maal wat Tamwil: the case of Indonesia*, Journal of Islamic Marketing, 23 September 2019.

senyum salam dan sapa sebelum melayani.<sup>255</sup> Mulia, hasil penelitiannya mengatakan bahwa salah satu aspek yang menjadikan masyarakat lebih memilih rentenir daripada KJKS untuk mendapatkan modal adalah karena faktor pelayanan. Pelayanan yang ada pada KJKS berbelit-belit dan membutuhkan waktu yang lama. Sehingga pencairan dana yang dibutuhkan masyarakat membutuhkan waktu yang lama.<sup>256</sup>

d. Pembiayaan

Koperasi Jasa Keuangan Syariah dalam menyalurkan pembiayaan Anggota, Calon Anggota, Koperasi lain dan/atau anggotanya berdasarkan akad *Murabahah, Salam, Istishna, Musyarakah, Mudharabah, Ijarah, Ijarah Muntahiyah Bittamlik, Ijarah Maushufah Fi Zimmah, Musyarokah Mutanaqishoh, Ju'alah, Wakalah, Kafalah, Hawalah dan Rahn, atau Akad* lain yang tidak bertentangan dengan syariah;

Pengembangan layanan pembiayaan dalam bentuk lain, dimungkinkan sepanjang tidak bertentangan dengan prinsip syariah dan memiliki landasan syariah yang jelas serta telah mendapatkan fatwa dari Dewan Syariah Nasional Majelis Ulama Indonesia.

e. Pembinaan dan pengawasan

Pembinaan dan pengawasan Koperasi Jasa Keuangan Syariah dengan wilayah keanggotaan dalam daerah kabupaten atau kota dilakukan oleh bupati atau walikota. Pembinaan dan pengawasan terhadap KJKS dilakukan untuk meningkatkan kepercayaan anggota dan para pihak terhadap koperasi. Agus dalam penelitiannya mengatakan bahwa masalah pembinaan oleh pemerintah merupakan masalah penting. Pembinaan oleh pemerintah pada KUKM merupakan masalah prioritas dibandingkan masalah lainnya.<sup>257</sup>

---

<sup>255</sup> Achmad Sobirin dan Amie Kusumawardhani, *Penerapan Quality Function Deployment (QFD) untuk Meningkatkan Kualitas Layanan Jasa Koperasi (Studi pada KSPPS TAZAKKA Bojong)*, Diponegoro Journal of Management Volume 6, Nomor 4, Tahun 2017, h. 10

<sup>256</sup> Rizki Afri Mulia, *Peranan Program...*, h. 298.

<sup>257</sup> Rijal Agus, *Model Kompetitif Pengembangan Usaha Mikro dengan Pembiayaan Mudharabah*, Disertasi, UINSU, 2016, h. 186

Permasalahan yang dihadapi oleh koperasi dalam pembinaan dan pengawasan ini sebagaimana yang dikemukakan oleh Sartika dan Fitrah Mulyani dalam penelitian mengemukakan bahwa masih kurangnya pembinaan, pengawasan dan pelatihan pada KJKS BMT di Kota Padang.<sup>258</sup> Hal senada Rusydiana mengatakan bahwa permasalahan yang muncul dalam pengembangan BMT di Indonesia, kurangnya Pengawasan dan pembinaan.<sup>259</sup> Dan Hamzah,*et.al*, mengatakan bahwa kurangnya pembinaan dan pengawasan pada BMT di Pekanbaru dan solusinya adalah meningkatkan pembinaan dan pengawasan oleh Pemerintah.<sup>260</sup> Cahyadi dalam kajiannya menyebutkan bahwa lemahnya pengawasan (control) yang dilakukan oleh pemerintah merupakan permasalahan yang krusial pada KJKS padahal fungsi pengawasan itu melekat pada pemerintah. Menurut nya pengawasan ini mencakup pada aspek pembinaan, pemantauan, pemeriksaan dan penilaian kesehatan KJKS.<sup>261</sup>

f. Penilaian kesehatan KJKS

Penilaian kesehatan KJKS/KSPPS merupakan penilaian kinerja yang dilakukan pemerintah daerah untuk mengukur tingkat kesehatan koperasi dalam kegiatan usaha simpan pinjam dan pembiayaan syariah.

Ruang lingkup penilaian kesehatan KJKS meliputi penilaian terhadap beberapa aspek sebagai berikut : Permodalan; Kualitas Aktiva Produktif; Manajemen; Efisiensi; Likuiditas; Kemandirian dan Pertumbuhan; Jatidiri Koperasi; dan Prinsip Syariah.<sup>262</sup>

Hasil penilaian kesehatan KJKS/KSPPS Koperasi diklasifikasikan dalam 4 (empat) kategori, yaitu :

- a) Sehat, total skor  $80,00 \leq x < 100$ ;
- b) Cukup sehat, total skor  $66,00 \leq x < 80,00$ ;

---

<sup>258</sup> Dewi Sartika dan Fitrah Mulyani, *Analisis Kinerja Finansial...*, h. 165

<sup>259</sup> Aam Slamet Rusydiana, *Challenges In Developing ...*, h.51

<sup>260</sup> Hamzah,*et.al*, *Analysis Problem of Baitul...* h.215

<sup>261</sup> Thalís Noor Cahyadi, *Baitul Mall wa Tamwil...*, h. 180

<sup>262</sup> Pasal 5 Peraturan Deputi Bidang Pengawasan Kementerian Koperasi dan Usaha Kecil dan Menengah Republik Indonesia Nomor: 7 /Per/Dep.6/IV/2016 Tentang Pedoman Penilaian Kesehatan Koperasi Simpan Pinjam dan Pembiayaan Syariah Koperasi.

- c) Dalam pengawasan, total skor  $51,00 \leq x < 66,00$ ;
- d) Dalam pengawasan khusus, total skor  $0 < x < 51,00$ .

Penilaian kesehatan koperasi syariah sangat penting dilakukan karena dengan hasil penilaian tersebut dapat diketahui komponen-komponen yang perlu ditingkatkan, seperti penilaian yang dilakukan terhadap KJKS Munawarah. Yusuf dalam penelitiannya menyatakan bahwa tingkat kesehatan KJKS Al Munawarah meraih predikat “Cukup Sehat” dengan skor 73,65. Berdasarkan gambaran umum yang ada pada KJKS Al Munawarah, strategi yang diterapkan dalam mengelolanya dan usaha pengembangan bisnisnya sudah cukup profesional dan tercatat dengan manajemen yang baik terutama pelayanan kepada anggota, maupun terhadap mitra serta nasabah dalam rangka pemberdayaan ekonomi umat sudah cukup signifikan.<sup>263</sup>

Aspek-aspek penilaian KJKS/KSPPS meliputi :

#### 1. Aspek Permodalan (*Capital*).

Direksi Bank Indonesia dengan surat Keputusan No. 23/67/KEP/DIR tanggal 28 Februari 1991 tentang Kewajiban Penyediaan Modal Minimum Bank, telah menetapkan ketentuan mengenai kewajiban penyediaan modal minimum bagi bank, yang didasarkan kepada standar yang ditetapkan oleh *Bank for International Settlements* (BIS) sebesar 8 persen. Kewajiban penyediaan modal minimum tersebut berlaku bagi semua jenis bank, baik bank umum, bank perkreditan rakyat maupun lembaga keuangan bukan bank (termasuk Koperasi Jasa Keuangan Syariah).<sup>264</sup> Apabila *Capital Adequacy Ratio/CAR* atau rasio kecukupan modal minimum 8 persen maka lembaga keuangan itu dikatakan sehat. Artinya Aktiva Tertimbang Menurut Risiko (ATMR) dijamin oleh modal sendiri (modal inti) dan modal lain yang memiliki karakteristik sama dengan modal sendiri (modal pelengkap) seperti hibah sebesar 8 persen. Modal sendiri merupakan dana yang bersumber dari

---

<sup>263</sup> Burhanuddin Yusuf, *Analisis Tingkat Kesehatan...*, h. 101

<sup>264</sup> Frianto Pandia, *Manajemen Dana dan Kesehatan Bank*. (Jakarta: Rineka Cipta, 2012), h. 32

pemilik perusahaan. Dalam neraca besarnya modal sendiri dihitung dengan mengurangi keseluruhan hutang perusahaan dari total aktiva.<sup>265</sup>

Ada dua rasio permodalan yaitu perbandingan modal sendiri dengan total aset dan rasio kecukupan modal (CAR).

a) Rasio modal sendiri terhadap total modal

$$\frac{\text{Modal Sendiri}}{\text{Total Asset}} \times 100 \%$$

Rasio tersebut dimaksudkan untuk mengukur kemampuan KJKS-BMT Kelurahan dalam menghimpun modal sendiri dibandingkan dengan modal yang dimiliki. Pada KJKS-BMT Kelurahan rasio ini dianggap sehat apabila nilainya maksimal 20%, artinya bahwa KJKS-BMT Kelurahan telah mampu menumbuhkan kepercayaan anggotanya, untuk menyimpan dana pada KJKS-BMT Kelurahan.

b) Rasio kecukupan modal atau *Capital Adequacy Ratio* (CAR) pada lembaga keuangan seperti KJKS-BMT Kelurahan merupakan kewajiban penyediaan kecukupan modal (modal minimum) didasarkan pada resiko aktiva yang dimilikinya.

$$\text{CAR} = \frac{\text{Modal Tertimbang}}{\text{ATMR}} \times 100\%$$

## 2. Aspek kualitas aktiva produktif (*Asset quality*)

Aktiva Produktif adalah penempatan dana dalam bentuk simpanan dana atau kredit yang diberikan, surat berharga, penempatan dana pada bank lain, dan penyertaan dalam rangka mendapatkan hasil pengembangan yang optimal.<sup>266</sup> Penilaian terhadap kualitas aktiva produktif didasarkan pada 3 (tiga) rasio, yaitu:

<sup>265</sup>Djarwanto, *Pokok-pokok Analisa Laporan Keuangan*, cet.ke3.(Yogyakarta : BPFE, 1993), h.31

<sup>266</sup>Ali Suyanto Herli. *Buku Pintar Pengelolaan BPR dan Lembaga Keuangan Pembiayaan Mikro*, (Yogyakarta: Andi,2013),h. 136



- a) Rasio tingkat pembiayaan dan piutang bermasalah terhadap jumlah piutang dan pembiayaan.

$$\frac{\text{Jumlah Pembiayaan dan Piutang Bermasalah}}{\text{Jumlah Piutang dan Pembiayaan}} \times 100$$

- b) Rasio Portofolio terhadap piutang berisiko dan pembiayaan berisiko PAR (Portofolio Asset Risk)

$$\frac{\text{Jumlah Portofolio Berisiko}}{\text{Jumlah Piutang dan Pembiayaan}} \times 100\%$$

- c) Rasio Penyisihan Penghapusan Aktiva Produktif (PPAP) terhadap Penyisihan Penghapusan Aktiva Produktif yang Wajib Dibentuk (PPAPWD).

$$\frac{\text{PAP}}{\text{PPAPWD}} \times 100\%$$

### 3. Aspek manajemen ( *management* ).

Manajemen atau pengelolaan suatu bank dan lembaga keuangan non bank akan menentukan sehat tidaknya lembaga tersebut. Karena itu pengelolaan atau manajemen sebuah bank dan lembaga keuangan non bank mendapatkan perhatian yang besar dalam penilaian tingkat kesehatannya. Suatu bank dan lembaga keuangan non bank diharapkan dapat menciptakan dan memelihara kesehatannya.<sup>267</sup> Penilaian aspek manajemen meliputi beberapa komponen yaitu: a. Manajemen Umum, b. Kelembagaan, c. Manajemen permodalan, d. Manajemen Aktiva, e. Manajemen likuiditas.

---

<sup>267</sup> *Ibid*, h. 137

#### 4. Aspek efisiensi (*Efficiency*)

Efisien berarti kemampuan untuk mencapai pekerjaan dengan cara yang tepat. Dengan demikian, efisien itu berkaitan dengan perhitungan matematis. Jika *out put* (hasil) lebih besar dibandingkan *in put* (masukan/biaya), berarti manajemen telah efisien.<sup>268</sup>

Penilaian efisiensi terdiri dari 3 (tiga) rasio yaitu :

a) Rasio biaya operasional terhadap pelayanan

$$\frac{\text{Biaya operasional Pelayanan}}{\text{Partisipasi Bruto}} \times 100\%$$

b) Rasio aktiva tetap terhadap total asset

$$\frac{\text{Aktiva Tetap}}{\text{Total Asset}} \times 100\%$$

c) Rasio efisiensi staf

$$\frac{\text{Biaya Gaji dan Honorir karyawan}}{\text{Jumlah piutang dan Pembiayaan}} \times 100$$

Rasio-rasio di atas menggambarkan sampai seberapa besar KJKS-BMT Kelurahan mampu memberikan pelayanan yang efisien kepada anggotanya dari penggunaan asset yang dimilikinya. Sebagai pengganti ukuran rentabilitas untuk badan usaha koperasi dinilai kurang tepat. Tujuan utama koperasi adalah memberikan pelayanan kepada anggota bukan mencari keuntungan. Meskipun rentabilitas sering digunakan sebagai ukuran efisiensi penggunaan modal. Rentabilitas koperasi hanya untuk mengukur keberhasilan perusahaan koperasi yang diperoleh dari penghematan biaya pelayanan.

---

<sup>268</sup>Muhammad Ridwan, *Manajemen Baitul .....*, h. 130

## 5. Aspek likuiditas (*liquidity*)

Likuiditas adalah kemampuan suatu perusahaan memenuhi kewajiban jangka pendeknya secara tepat waktu. Contoh membayar listrik, tagihan telepon, air PDAM, gaji karyawan, dan sebagainya. Karena itu likuiditas sering disebut *short term liquidity*.<sup>269</sup> Fred Weston, sebagaimana dikutip Kasmir menyebutkan bahwa likuiditas merupakan rasio yang menggambarkan kemampuan suatu perusahaan dalam memenuhi kewajiban (utang) jangka pendek. Artinya apabila perusahaan ditagih, perusahaan akan mampu untuk memenuhi utang tersebut terutama utang yang sudah jatuh tempo.<sup>270</sup> Penilaian kuantitatif terhadap likuiditas KJKS-BMT Kelurahan dilakukan terhadap 2 (dua) rasio, yaitu:

### a) Rasio kas

$$\frac{\text{Kas} + \text{Bank}}{\text{Kewajiban Lancar}} \times 100\%$$

### b) Rasio pembiayaan

$$\frac{\text{Total pembiayaan}}{\text{Dana yang Diterima}} \times 100\%$$

## 6. Aspek kemandirian dan pertumbuhan (*Growth*)

Melakukan penilaian kinerja keuangan, maka akan diketahui kemampuan penggunaan modal untuk menghasilkan keuntungan (SHU), yang disebut dengan rasio kemandirian dan pertumbuhan. Dalam perusahaan disebut rentabilitas atau profitabilitas.<sup>271</sup> Penilaian terhadap kemandirian dan pertumbuhan KJKS-BMT Kelurahan didasarkan pada 3 (tiga) rasio, yaitu:

---

<sup>269</sup>Irham Fahmi, *Analisis Kinerja Keuangan*, (Bandung, Alfabeta, 2012),h. 59

<sup>270</sup>Kasmir, *Analisa Laporan Keuangan*, Cet.ke.6, (Jakarta : Raja Grafindo Persada, 2013),h.129

<sup>271</sup>I Gusti Ayu Oka Netrawati, *Analisis Kinerja Keuangan Dari Sisi Rasio Kemandirian Dan Pertumbuhan Ksp "Surya Pancaka" Mataram Tahun 2010 – 2014, 2015*

a) Rentabilitas Asset

Rasio rentabilitas asset yaitu SHU sebelum zakat dan pajak dibandingkan dengan total asset.

$$\frac{\text{SHU Sebelum Nisbah, Zakat dan Pajak}}{\text{Total Asset}} \times 100\%$$

b) Rentabilitas Ekuitas

Rasio rentabilitas ekuitas yaitu SHU bagian anggota dibandingkan total ekuitas.

$$\frac{\text{SHU Bagian Anggota}}{\text{Total Ekuitas}} \times 100\%$$

c) Kemandirian Operasional

Rasio kemandirian operasional yaitu pendapatan usaha dibandingkan biaya operasional.

$$\frac{\text{Pendapatan Usaha}}{\text{Biaya Operasional Pelayanan}} \times 100\%$$

7. Aspek jatidiri koperasi.

Secara berkala jatidiri (khususnya prinsip-prinsip yang dijadikan sebagai pedoman kegiatan) dikaji dan dirumuskan ulang oleh *International Cooperative Alliance (ICA)* sebagai organisasi internasional puncak dari seluruh gerakan koperasi di dunia. Perumusan jatidiri oleh ICA di Manchester (*ICA Cooperative Identity Statement/CIS*) secara formal diberlakukan bagi koperasi seluruh dunia. Jatidiri koperasi meliputi tiga bagian yang saling terkait, tidak dapat dipisahkan satu dari yang lain dan merupakan satu kesatuan yang terdiri dari organisasi, nilai-nilai dan

prinsip yang digunakan sebagai pedoman kerja.<sup>272</sup> Penilaian jati diri KJKS-BMT Kelurahan dijelaskan dalam 2 (dua) rasio, yaitu:

a) Rasio Promosi Ekonomi Anggota (PEA)

Rasio ini mengukur kemampuan koperasi memberikan manfaat efisiensi partisipasi dan manfaat efisiensi biaya koperasi dengan simpanan pokok dan simpanan wajib, semakin tinggi persentasenya semakin baik.

MEP + SHU Bagian Anggota

----- X 100%

Total Simpanan Pokok + Simpanan Wajib

b) Rasio Partisipasi Bruto

Rasio partisipasi bruto adalah tingkat kemampuan koperasi dalam melayani anggota, semakin tinggi/besar persentasenya semakin baik. Partisipasi bruto adalah kontribusi anggota kepada koperasi sebagai imbalan penyerahan jasa pada anggota yang mencakup beban pokok dan partisipasi *netto*.

Jumlah Partisipasi Bruto

----- X 100%

Jumlah Partisipasi Bruto + Transaksi Non Anggota

8. Prinsip Syariah yakni pelaksanaan prinsip syariah

Prinsip syariah adalah perjanjian berdasarkan hukum Islam antara bank dan pihak lain untuk penyimpanan dana dan atau kegiatan pembiayaan usaha, atau kegiatan lainnya yang dinyatakan sesuai dengan syariah, antara lain pembiayaan berdasarkan prinsip bagi hasil (*mudharabah*), pembiayaan berdasarkan prinsip penyertaan modal (*musyarakah*), prinsip jual beli barang dengan memperoleh keuntungan (*murabahah*) dan lain-lain.<sup>273</sup>

Penilaian aspek kepatuhan prinsip syariah dimaksudkan untuk menilai sejauhmana prinsip syariah diterapkan/dipatuhi oleh KJKS-BMT

---

<sup>272</sup> *Ibid.*

<sup>273</sup> Jeni Susyanti, *Pengelolaan Lembaga Keuangan Syariah*, Cet. Pertama, (Malang: Empat Dua, 2016), h.3

Kelurahan dalam melaksanakan aktivitasnya sebagai lembaga keuangan syariah.

Berdasarkan ke 8 (delapan) aspek tersebut di atas dapat diketahui tingkat kesehatan dari KJKS yang bersangkutan karena masing-masing aspek memiliki skor yang sudah ditentukan. Dari skor tersebut dapat diperoleh kondisi dari kinerja KJKS tersebut, apakah sehat, cukup sehat, dalam pengawasan dan pengawasan khusus.

Meskipun kuantifikasi dari komponen-komponen penilaian tingkat kesehatan menghasilkan skor tertentu, masih perlu dianalisa dan diuji lebih lanjut dengan komponen yang lain yang tidak termasuk dalam komponen penilaian dan atau tidak dapat dikuantifikasikan.

Apabila dalam analisa dan pengujian lebih lanjut terdapat inkonsistensi atau ada pengaruh secara materil terhadap tingkat kesehatan KJKS maka hasil dari penilaian yang telah dikuantifikasikan tersebut perlu dilakukan penyesuaian sehingga dapat mencerminkan tingkat kesehatan yang sebenarnya.

Penyesuaian yang dimaksud antara lain : a. Pelanggaran terhadap ketentuan-ketentuan intern maupun ekstern. b.Salah satu pembukuan tertunda pembukuannya. c.Pemberian pembiayaan yang tidak sesuai dengan prosedur. d.Tidak menyampaikan laporan tahunan atau laporan berkala 3 kali berturut-turut. e.Mempunyai volume pembiayaan di atas Rp 2.500.000.000,00 (Dua milyar lima ratus juta rupiah) tetapi tidak diaudit oleh akuntan publik. f. Manajer USPPS belum diberikan wewenang penuh untuk mengelola usaha.<sup>274</sup>

g. Tujuan pengembangan Koperasi Jasa Keuangan Syariah.

Tujuan pengembangan Koperasi Jasa Keuangan Syariah dijelaskan pada pasal 2 Keputusan Menteri Negara Koperasi dan Usaha Kecil dan Menengah Republik Indonesia Nomor: 91/Kep/M.KUKM/IX/2004 tentang

---

<sup>274</sup>Lampiran 1 Peraturan Deputi Bidang Pengawasan Kementerian Koperasi dan Usaha Kecil dan Menengah Republik Indonesia Nomor: 7 /Per/Dep.6/IV/2016 Tentang Pedoman Penilaian Kesehatan Koperasi Simpan Pinjam dan Pembiayaan Syariah Koperasi.

Petunjuk Pelaksanaan Kegiatan Usaha Koperasi Jasa Keuangan Syariah sebagai berikut :

- 1) Meningkatkan program pemberdayaan ekonomi, khususnya di kalangan usaha mikro, kecil, menengah dan koperasi melalui sistem syariah;
- 2) Mendorong kehidupan ekonomi syariah dalam kegiatan usaha mikro, kecil, dan menengah khususnya dan ekonomi Indonesia pada umumnya;
- 3) Meningkatkan semangat dan peran serta anggota masyarakat dalam kegiatan Koperasi Jasa Keuangan Syariah.

Dari pasal tersebut di atas dapat dipahami bahwa dengan turut sertanya masyarakat dalam Koperasi Jasa Keuangan Syariah akan mendorong pemberdayaan usaha kecil dan menengah dengan sistem syariah. Sehingga dampaknya sistem kehidupan ekonomi masyarakat berpola syariah.

### **C. Baitul Mal wa Tamwil (BMT)**

#### **1. Pengertian**

Baitul Maal wa Tamwil (BMT) berasal dari dua kata yaitu Baitul Maal dan Baitul Tamwil.

Secara harfiah atau lughawi baitul maal berarti rumah harta dan baitul tamwil berarti rumah usaha.<sup>275</sup> Bait yang artinya rumah dan tamwil (pengembangan harta kekayaan) yang asal katanya maal atau harta. Jadi baitul tamwil di maknai sebagai tempat untuk mengembangkan usaha atau tempat mengembangkan harta kekayaan.

Baitul Maal adalah lembaga keuangan berorientasi sosial keagamaan yang kegiatan utamanya menampung serta menyalurkan harta masyarakat yang berupa zakat, infaq dan sedekah (ZIS) berdasarkan ketentuan yang ditetapkan Al-Qur'an dan Sunnah Rasul-Nya. Sedangkan Baitul Tamwil adalah lembaga keuangan yang kegiatan utamanya menghimpun dana masyarakat dalam bentuk tabungan (simpanan) maupun deposito dan menyalurkannya kembali

---

<sup>275</sup> Muhammad Ridwan, *Manajemen Baitul ...* , h. 126.

kepada masyarakat dalam bentuk pembiayaan berdasarkan prinsip syariah melalui mekanisme yang lazim dalam dunia perbankan.<sup>276</sup>

Sehingga secara konsepsi BMT adalah suatu lembaga yang didalamnya mencakup dua jenis kegiatan sekaligus yaitu: Pertama, Kegiatan mengumpulkan dana dari berbagai sumber seperti: zakat, infaq dan shadaqah serta lainnya yang dibagikan/dialurkan kepada yang berhak dalam rangka mengatasi kemiskinan. Kedua, Kegiatan produktif dalam rangka meningkatkan nilai tambah baru dan mendorong pertumbuhan ekonomi yang bersumber daya manusia.<sup>277</sup> Baitul Tamwil, mempunyai peranan sebagai lembaga bisnis maupun lembaga keuangan yang bertujuan untuk mencari keuntungan (profit oriented) seperti membuka Toserba (toko serba ada) atau menawarkan berbagai produk simpan pinjam dan pembiayaan ke masyarakat.

Danupranata mengungkapkan bahwa Baitul Maal lebih mengarah pada usaha-usaha non profit yang mengumpulkan dana dari zakat, infaq dan shadaqah kemudian disalurkan kepada yang berhak. Sedangkan baitul tamwil sebagai usaha pengumpulan dan penyaluran dana komersial profit untuk menciptakan nilai tambah baru dan mendorong pertumbuhan ekonomi.<sup>278</sup>

Berdasarkan pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa BMT merupakan lembaga keuangan yang berfungsi sebagai lembaga sosial keagamaan dan lembaga bisnis yang berorientasi kepada laba dalam rangka meningkatkan pertumbuhan ekonomi.

Terkait dengan penelitian ini bahwa penggabungan nama Koperasi Jasa Keuangan Syariah dan Baitul Mal wa Tamwil menurut Nofiarman dimaksudkan agar KJKS Kelurahan dapat menghimpun dana masyarakat selain anggota koperasi dan menyalurkan dalam bentuk pembiayaan untuk mengembangkan usaha dengan memperoleh keuntungan (profit). Selain itu, KJKS Kelurahan dapat menghimpun dana bersifat non profit seperti zakat,

---

<sup>276</sup>Makhalul Ilmi , *Teori dan Praktik Lembaga Keuangan Mikro Syariah*. (Yogyakarta: UII press, 2002),h.65.

<sup>277</sup>Muhammad. 2000. *Lembaga-lembaga Keuangan Umat Kontemporer*. Yogyakarta : UII Press, 2000),h. 106.

<sup>278</sup>Gita Danupranata, . *Ekonomi Islam*,. (Yogyakarta : UPFE-UMY, 2006), h.56.



infak, shadaqah dan lain-lain. Karena pendirian BMT belum diatur secara khusus dengan peraturan perundang-undangan.<sup>279</sup>

Penggabungan nama KJKS dan BMT didasarkan kepada ketentuan pasal 24 Keputusan Menteri Negara Koperasi dan Usaha Kecil dan Menengah Republik Indonesia Nomor: 91/Kep/M.KUKM/IX/2004 tentang Petunjuk Pelaksanaan Kegiatan Usaha Koperasi Jasa Keuangan Syariah.<sup>280</sup>

## 2. Sejarah Baitul Mal wa Tamwil

Baitul Mal merupakan konsep baru dibidang keuangan negara yang diperkenalkan Rasulullah SAW pada abad ke 7 M. Pada masa tersebut penghimpunan kekayaan negara harus dikumpulkan terlebih dahulu kemudian dikeluarkan sesuai dengan kebutuhan negara.<sup>281</sup> Tempat pengumpulan dana tersebut disebut baitul mal (rumah harta) atau bendahara negara. Adapun sumber utama pendapatan negara Islam yakni zakat, jizyah (pajak perorangan), kharaj (pajak tanah), ghanimah (hasil rapasan perang) dan al-fay' (hasil tanah negara).<sup>282</sup> Baitul mal pada masa pemerintahan Rasulullah SAW terletak di Masjid Nabawi yang ketika itu digunakan sebagai kantor pusat negara yang sekaligus berfungsi sebagai tempat tinggal Rasulullah. Binatang-binatang yang merupakan harta perbendaharaan negara tidak di simpan di baitul mal tetapi sesuai dengan alamnya, binatang-binatang tersebut ditempatkan di padang terbuka.<sup>283</sup>

Zallum sebagaimana dikutip Masnur mengungkapkan bahwa embrio baitul mal diawali dengan ketika kaum muslimin mendapatkan ghanimah (harta rampasan perang) pada perang Badar. Saat itu para shahabat berselisih

---

<sup>279</sup>Nofiarman, *Ketua Tim Penilaian ..*

<sup>280</sup>Pasal 24 menyebutkan bahwa Koperasi Jasa Keuangan Syariah/Unit Jasa Keuangan Syariah selain menjalankan kegiatan pembiayaan atau tamwil, dapat menjalankan kegiatan 'maal', dan atau kegiatan pengumpulan dan penyaluran dana Zakat, Infaq, dan Sodaqoh (ZIS), termasuk wakaf.

<sup>281</sup>Dadang Husen Sobana, *Manajemen Keuangan Syariah*, Cet.I, (Bandung: Pustaka Setia,2018),h. 23.

<sup>282</sup>K. Ali, *Sejarah Islam dari Awal Hingga Runtuhnya Dinasti Usmani (Tarikh Pramodern)*, penterjemah :Ghufron,A.Mas'adi, Cet.4( Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada,2003),h. 126

<sup>283</sup>Adiwarman Azwar Karim, *Sejarah Pemikiran Ekonomi Islam*, Edisi 3, (Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada,2008),h.53

paham mengenai cara pembagian ghanimah,<sup>284</sup> sehingga turun ayat mengenai pembagian ghanimah tersebut.<sup>285</sup> Sebagian ghanimah perang Badar ini menjadi hak bagi baitul mal, di mana pengelolaannya dilakukan oleh Rasulullah SAW sendiri sebagai waliyyul amri untuk kemaslahatan kaum muslimin.

Pada masa Rasulullah SAW baitul Mal belum mempunyai tempat khusus untuk menyimpan harta, karena saat itu harta yang diperoleh belum begitu banyak dan habis dibagi-bagikan kepada kaum muslimin serta dibelanjakan untuk pemeliharaan urusan mereka.

Sistem pengelolaan baitul mal kala itu masih sangat sederhana. Belum ada kantor resmi, surat menyurat, dokumentasi, dan lain-lain layaknya sebuah lembaga keuangan resmi negara. Oleh karena itu, tidak ditemukan catatan-catatan resmi tentang laporan pemasukan dan pengeluaran baitul mal.

Baitul Mal merupakan lembaga keuangan pertama yang ada pada zaman Rasulullah dan lebih populer saat era Khulafaur Rasyidin dan menjadi sebuah lembaga (tempat) pada masa kekhalifahan Umar bin Khathab.

Pada masa pemeritahan Umar bin Khattab wilayah kekuasaan Islam semakin meluas. Seiring dengan itu, pendapatan negara mengalami peningkatan yang sangat signifikan. Hal ini memerlukan perhatian khusus untuk mengelolanya agar dapat dimanfaatkan secara benar, efektif dan efisien. Khalifah Umar bin Khattab mendistribusikan harta baitul mal secara bertahap sesuai dengan kebutuhan yang ada dan sebagian disediakan sebagai dana cadangan. Selama menjalankan pemerintahan, Khalifah Umar bin Khattab tetap memelihara baitul mal secara berhati-hati terutama menerima pemasukan dan sesuatu yang halal sesuai dengan aturan syariat dan mendistribusikannya kepada yang berhak menerimanya.

Dalam mendistribusikan harta baitul mal khalifah Umar bin Khattab mendirikan beberapa departemen yang berfungsi untuk mendistribusikan bantuan dana dan gaji pegawai, seperti departemen pelayanan militer,

---

<sup>284</sup>Masnur, *Analisis Kinerja Keuangan Baitul Mal Wattamwil Al-Ittihat di Pekanbaru*, Jurnal Al-hikmah Vol. 13, No. 2, Oktober 2016, h. 187

<sup>285</sup>Q.S. Al-Anfal:1” Mereka menanyakan kepadamu (Muhammad) tentang pembagian harta rampasan perang. Katakanlah : Harta rampasan perang itu milik Allah dan Rasul (menurut ketentuan Allah dan Rasul-Nya)...”

departemen kehakiman dan eksekutif, departemen pendidikan dan pengembangan Islam dan departemen jaminan sosial.<sup>286</sup>

Bersamaan dengan reorganisasi baitul mal, sekaligus perealisasi salah satu fungsi negara Islam yakni fungsi jaminan sosial, Khalifah Umar membentuk sistem diwan (kantor) Islam yang pertama yang telah dikhususkan sebagai tempat menyimpan arsip-arsip baitul mal pada tahun 20 Hijriyah. Dan menunjuk sebuah komite nassab ternama yang terdiri dari Aqil Ali bin Thalib, Mahzamah bin Naufal dan Jabir bin Mut'im untuk membuat laporan sensus penduduk sesuai dengan tingkat kepentingan dan golongannya. Tujuan ditunjuknya sebuah komite nassab adalah untuk membayar tunjangan-tunjangan angkatan perang dan pensiun serta tunjangan lainnya.<sup>287</sup>

Khalifah juga menunjukkan bahwa baitul mal merupakan bagian dari peradaban Islam yang pernah lahir dalam sejarah perkembangan Islam. Gibb menyatakan bahwa karena yang menjadi pokok kekuatan dan sebab timbulnya kebudayaan adalah agama Islam maka kebudayaan yang ditimbulkannya dinamakan kebudayaan atau peradaban Islam.<sup>288</sup>

Sebagai sebuah lembaga keuangan negara, baitul mal memiliki sumber pendapatan dan mekanisme penyaluran yang didasarkan kepada Al-Qur'an dan Hadits. Baitul mal menjadi lembaga keuangan yang bertanggung jawab untuk mengeluarkan kebijakan fiskal yang memiliki peranan penting dalam membangun negara. Dalam sejarah Islam, kebijakan fiskal yang dilakukan Khalifah Umar melalui baitul mal memberikan dampak kesejahteraan kehidupan masyarakat yang tidak hanya meliputi aspek material saja tetapi juga dalam aspek kebutuhan spiritual. Hal ini dikarenakan kebijakan fiskal yang diterapkan melalui baitul mal berorientasi pada pencapaian tujuan syariat Islam. Sebagaimana dijelaskan Imam Al-Ghazali termasuk meningkatkan kesejahteraan dengan tetap menjaga keimanan, kehidupan, intelektualitas,

---

<sup>286</sup>*Ibid*, h.62

<sup>287</sup>*Ibid*

<sup>288</sup>Faisal Isma'il, *Paradigma Kebudayaan Islam: Studi Kritis dan Refleksi Historis*, (Yogyakarta: Titian Ilahi Press, 1997), h. 36

kekayaan, dan kepemilikan. Hal inilah yang membedakan dengan kebijakan fiskal dalam ekonomi sekuler, dimana aspek kehidupan spiritual diabaikan.<sup>289</sup>

#### D. Penelitian Terdahulu

Penelitian tentang Koperasi Jasa Keuangan Syariah (KJKS) dan Baitul Mal wat Tamwil (BMT) bukanlah penelitian pertama. Namun ada beberapa penelitian telah dilakukan oleh para peneliti terkait dengan KJKS dan BMT dalam berbagai sudut pandang dan metode/ pendekatan.

Kajian-kajian terdahulu yang membahas tentang Koperasi Jasa Keuangan Syariah dan Baitul Mal wat Tamwil meninjau dari berbagai aspek misalnya mengenai pengaruh, pemasalahan, regulasi, strategi. Dan beberapa pendekatan yang digunakan seperti metode SWOT, ANP dan lain lain.

Selain itu beberapa peneliti juga telah melakukan penelitian tentang peran Lembaga Keuangan Mikro (LKM) dalam membantu pembiayaan pengembangan usaha bagi masyarakat miskin baik dalam dan luar negeri. Penelitian-penelitian terdahulu tersebut sebagai data pendukung untuk penelitian pengembangan Koperasi Jasa Keuangan Syariah (KJKS) Baitul Mal wa Tamwil (BMT) Kelurahan di Kota Padang dapat dilihat dalam tabel berikut:

Tabel 2.1  
Penelitian Terdahulu

NO	PENELITI/ JURNAL	JUDUL	HASIL PENELITIAN
1	Ibrahim Fatwa Wijaya <i>et.al</i> , <i>Journal of Islamic Marketing</i> , 23 September 2019.	<i>Religiosity level and saving decisions in Baitul Maal wat Tamwil: the case of Indonesia</i>	Hasil penelitian menunjukkan bahwa tingkat religiusitas dan produk prinsip-prinsip syariah dan pelayanan menjadi alasan untuk menabung di BMT.

---

<sup>289</sup>Mustafa Edwin Nasution, *et.al*, *Pengenalan Eksklusif Ekonomi Islam*, (Jakarta: Kencana, 2007), h. 203.

2	Zurina shafii, <i>at.al</i> , <i>Research in Corporate and Shari'ah Governance in the Muslim World: Theory and Practice</i> , 2019, pp. 279-286.	<i>Shari'ah Governance in Shari'ah-based Cooperatives in Malaysia and Indonesia</i>	Hasil penelitian menyebutkan bahwa untuk mendorong pertumbuhan koperasi berbasis syariah perlu adanya undang-undang atau peraturan-peraturan dan tata kelola syariah.
3	Mariam Swalehe Said, <i>et.al</i> , <i>International Journal of Ethics and Systems</i> , 2019, Vol. 35, No. 2, pp. 242-259	<i>An investigation into the financial sustainability of Islamic Saving, Credit Cooperative Society (SACCOS) in Tanzania</i>	Hasil penelitian menyebutkan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi keberlanjutan keuangan SACCOS di Tanzania antara lain : tanggungjawab, pengawasan, pendidikan, kerjasama antara anggota, manajemen dan pelatihan.
4	Nofri Yendra Mohammad Abdilla, <i>MENARA Ilmu</i> Vol. 13, No.2 2019	Strategi Sustainability Pembiayaan Baitul Mal Wat Tamwill (BMT) di Kota Padang	Kelemahan internal BMT keterbatasan modal, pembiayaan bermasalah, jumlah tenaga pemasaran, sarana dan prasarana, lokasi usaha promosi, kompetensi SDM dan pelatihan SDM.
5	Rizki Afri Mulia, <i>Jurnal Ensiklopedia Social Review</i> , Vol.1. No. 3, 2019, h. 298.	<i>Peranan Program Koperasi KJKS-BMT dalam pemberdayaan Pelaku Usaha Mikro Kecil Menengah di Kota Padang</i>	Hasil penelitiannya mengatakan bahwa salah satu aspek yang menjadikan masyarakat lebih memilih rentenir daripada KJKS untuk mendapatkan modal adalah karena faktor pelayanan. Pelayanan yang ada pada KJKS berbelit-belit dan membutuhkan waktu yang lama. Sehingga pencairan dana yang dibutuhkan masyarakat membutuhkan waktu yang lama.
6	Aam Slamet Rusydiana, <i>Jurnal Economica</i> , Vol. 9, No.1 2018, h. 15	Mengembangkan Koperasi Syariah di Indonesia : Pendekatan <i>Interpretative Structural Model</i>	Hasil penelitiannya mengungkapkan bahwa mengembangkan koperasi syariah di Indonesia harus memiliki sumber daya yang profesional sebagai sub elemen.

7	Hartomi Maulana,et.al ,International Journal of Islamic and Middle Eastern Finance and Management , Vol. 11 No. 1, 2018, pp. 109-130.	<i>Factors influencing behaviour to participate in Islamic microfinance</i>	Hasil penelitian menyatakan bahwa faktor utama yang mempengaruhi partisipasi masyarakat muslim menggunakan BMT adalah faktor perilaku masyarakat muslim ingin terbebas dari riba.
8	Salina H.J. Kassim,dan Mahfuzur Rahman <i>Qualitative Research in Financial Markets</i> , Vol. 10 No. 4, 2018, pp. 363-380.	<i>Handling default risks in microfinance: the case of Bangladesh</i>	Hasil penelitian menunjukkan bahwa kegagalan pengembalian pembiayaan (kredit macet) disebabkan oleh kurangnya pengawasan setelah pencairan dana, kurangnya bantuan teknis, tenaga lapangan yang tidak berpengalaman, pembayaran mingguan, basis data yang tidak dapat diakses, anggota keluarga yang sakit, bisnis yang tidak transparan, kurangnya motivasi. Solusi menangani resiko gagal pengembalian pembiayaan (kredit macet) adalah pengawasan pasca pencairan karena 80 persen penerima keuangan mikro adalah perempuan yang buta huruf.
9	Nurul Mubarak ,et.al, Jurnal I-Economic Vol. 4. No 2. Desember 2018, h. 194-213.	Analisis Identifikasi Masalah Utama Koperasi di Kabupaten Banyuasin dalam Mewujudkan Kesejahteraan Anggota.	Hasil penelitian menyatakan bahwa masalah utama yang dihadapi oleh Koperasi di kabupaten Banyuasin, adalah perencanaan yang kurang matang, manajemen, SDM, kurangnya pemahaman pengurus dan pengawas terhadap tugas dan fungsinya, kurangnya pengembangan usaha, tidak transparan. Dan langkah-langkah pengembangan koperasi adalah pengembangan bisnis baru, mengadakan pelatihan dan pengembangan, dan

			pelatihan penyusunan RAB dan laporan keuangan bagi pengurus.
10	Ulin Nuha, Jurnal Malia, Vol.2 No. 2, 2018, h. 220	Optimalisasi Peran Dewan Pengawas syariah pada Lembaga Keuangan Mikro Syariah.	Hasil penelitiannya mengungkapkan bahwa Lembaga Keuangan Mikro Syariah agar mengimplementasikan peran DPS dengan tepat dan cepat dalam upaya memurnikan pelayanan institusi keuangan syariah agar benarbenar sejalan dengan ketentuan syariah Islam.
11	Yuan Arsinta dan Widiyanto, Economic Education Analysis Journal,7(1), 2018,h. 251-264	<i>Strategi Peningkatan Kualitas Kelembagaan Koperasi pada Dinas Koperasi Kota Semarang,</i>	Dalam penelitiannya mengungkapkan bahwa kendala yang dialami oleh koperasi antara lain : tingkat kemampuan, keterampilan, keahlian, manajemen SDM, kewirausahaan, pemasaran dan keuangan
12	Variyetmi Wira dan Gustati, Jurnal Riset dan Aplikasi : Akuntansi dan Manajemen, Vol. 2, No. 2, 2017, h. 91 – 106.	Penilaian Kapasitas Koperasi Jasa Keuangan Syariah (KJKS) untuk Penguatan Institusi	Hasil penelitian menunjukkan bahwa 66% KJKS BMT Kelurahan memiliki kapasitas “Baik” dan hanya 5,8% KJKS BMT Kelurahan memiliki kapasitas “ Sangat Baik”.Rekomendasi untuk meningkatkan kapasitas KJKS adalah meningkatkan kerjasama dengan lembaga swasta lainnya berdasarkan prinsip syariah, meningkatkan permodalan KJKS BMT dan mengelola resiko pembiayaan bermasalah.
13	Hanny, <i>et.al</i> , Jurnal Akuntansi Vol.9 No.1, 2017: 54 - 73	Analisis Reidentifikasi Empat Masalah Utama Koperasi di Kabupaten Subang sebagai Dasar	Dalam penelitiannya menyebutkan bahwa permasalahan yang dihadapi oleh koperasi Kabupaten Subang Jawa Barat sebagai berikut: 1. Rendahnya SDM, akses

		Penyusunan Strategi	<p>pasar, penggunaan Teknologi Tepat Guna (TTG), akses pembiayaan, informasi dan kelembagaan, khususnya dari sisi latar belakang pendidikan mereka yang belum memadai.</p> <p>2. Rendahnya kualitas daya saing produk hasil koperasi di wilayah Kabupaten Subang dibandingkan produk impor.</p> <p>3. Kualitas produk rendah, masih di bawah produk impor namun harga produknya lebih tinggi daripada produk impor.</p> <p>4. Rendahnya inovasi dan pengembangan produk.</p>
14	Ahmad Sapudin, <i>et.al</i> , Jurnal Al-Muzara'ah Vol.5, No.1, 2017, h. 21-36.	Strategi Pengembangan Lembaga Keuangan Mikro Syariah (Studi Kasus pada BMT Tawfin Jakarta).	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa strategi pengembangan BMT Tawfin Jakarta internal dan eksternal antara lain : (1) Kerja sama dengan lembaga keuangan (2) Menambah tenaga ahli bidang pemasaran (3) Meningkatkan fungsi pengawasan melalui perbaikan Standar Operasi Manajemen dan Standar Operasi Prosedur, pembentukan Dewan Pengawas Syariah, peningkatan penanganan pembiayaan bermasalah dan pemberdayaan komite-komite yang dibentuk dalam struktur organisasi, (4) Meningkatkan layanan (5) Meningkatkan kompetensi SDM melalui pelatihan dan pembinaan dan memberikan penghargaan berbasis kinerja agar fokus terhadap pengembangan usaha sesuai dengan prinsip syariah.</p>
15	Dewi Sartika dan Fitrah Mulyani,	Analisis Kinerja Finansial dan	Hasil penelitian mengungkapkan bahwa



	<i>Journal of Applied Accounting and Taxation</i> , Vol. 2, No. 2, 2017, h. 165-177.	Nonfinansial Program Penanggulangan Kemiskinan Melalui KJKS BMT	kinerja keuangan dari program pengentasan kemiskinan melalui KJKS BMT di Kota Padang dari tahun 2010 hingga 2015 menunjukkan peningkatan nilai setiap tahun rata-rata 13,12%. Evaluasi kinerja non keuangan dengan menggunakan indikator masukan ( <i>input</i> ) meliputi dana, SDM, sarana dan prasarana, data dan informasi lainnya yang diperlukan “Sangat Baik.” Indikator proses secara umum baik, namun beberapa komponen “masih kurang” seperti pelaporan, pembinaan, pengawasan, pendampingan, dan pelatihan. Indikator keluaran ( <i>output</i> ) seperti pemahaman program dan ketepatan sasaran pembiayaan “sangat baik”. Indikator dampak seperti peningkatan kesejahteraan “baik”, sedangkan peningkatan SDM “cukup”.
16	Achmad Sobirin dan Amie Kusumawardhani, Diponegoro Journal of Management Volume 6, Nomor 4, Tahun 2017, h. 1-11	<i>Penerapan Quality Function Deployment (QFD) untuk Meningkatkan Kualitas Layanan Jasa Koperasi (Studi pada KSPPS TAZAKKA Bojong)</i>	Berdasarkan hasil analisis QFD, KSPPS TAZAKKA memiliki beberapa keunggulan apabila dibandingkan dengan pesaingnya. Akan tetapi, memerlukan perbaikan pada beberapa atribut. Berdasarkan bobot absolut persyaratan pelanggan, persyaratan pelanggan yang perlu di prioritaskan adalah rasa yang memiliki bobot absolut tertinggi kemudian kenyamanan tempat dan kebersihan ruangan. Sedangkan untuk atribut

			<p>teknik, berdasarkan perhitungan nilai absolut atribut teknik, prioritas atribut teknik yang paling perlu diperbaiki adalah pengarahannya rutin untuk pelayanan prima kemudian evaluasi rutin selanjutnya diikuti atribut teknik memperlakukan nasabah dengan sama serta senyum salam dan sapa sebelum melayani.</p>
17	Husnus Fatarib,, Jurnal el-Hakam, Vol.2 No.1, 2017, h. 9	Revitalisasi Peran dan Fungsi DPS di Lembaga Keuangan Syariah Kota Metro	<p>Hasil penelitian mengungkapkan bahwa keberadaan DPS sesuai fungsinya sebagai pengawas belum diberdayakan secara maksimal. Bahkan masih terdapat diantara BMT tersebut yang belum memiliki DPS.</p>
18	<i>Oyong Lisa, Asian Journal of Accounting Research</i> , Vol.1, Issue 2, 2016, pp.44 – 51.	<i>Determinants of Distribution of Financing and the Implications to Profitability: Empirical Study on Cooperative Sharia Baitul Maal wa Tamwil (BMT) in Indonesia</i>	<p>Hasil analisis menunjukkan bahwa struktur modal, dan dana pihak ketiga dan pembiayaan bermasalah berpengaruh signifikan terhadap distribusi pendanaan. Struktur modal, dana pihak ketiga, dan distribusi pendanaan telah berpengaruh signifikan terhadap profitabilitas BMT Koperasi Syariah di Indonesia. Sedangkan pembiayaan macet tidak mempengaruhi profitabilitas syariah Koperasi Baitul Maal Tamwil di Indonesia.</p>
19	Permata Wulandari, <i>et.al</i> , Jurnal Humanomic, Volume 32, issu 3, 2016, pp. 230-247.	<i>Unique aspects of Islamic microfinance financing process: experience of Baitul Maal wa Tamwil in</i>	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa keunikan proses pembiayaan BMT di JABODETABEK, Yogyakarta, Nusatenggara Barat dan Sulawesi Selatan terletak pada : Pra pembiayaan,</p>

		<i>Indonesia.</i>	pembiayaan dan pasca pembiayaan. Pada pra pembiayaan pihak BMT datang ke lokasi guna mempermudah proses pembiayaan (pelayanan), ada yang mensyaratkan emas, persyaratan tabungan. Dalam pembiayaan, peserta diberikan bimbingan rohani (pengajian), pengawasan terhadap aktifitas usahanya dan pasca pembiayaan, andaikata ada yang tidak dapat membayar hutang diberikan kelonggaran dengan penundaan pembayaran hutang.
20	Permata Wulandari dan Salina Kassim, <i>International Journal of Bank Marketing</i> , vol. 34 no. 2, April 2016, pp. 216-234.	<i>Issues and challenges in financing the poor: case of Baitul Maal Wat Tamwil in Indonesia</i>	Hasil penelitian menyatakan bahwa solusi terhadap orang miskin yang tidak dapat membayar kembali pembiayaan (kredit macet), maka zakat, infak dan sedekah memainkan peranan penting untuk menutupi kegagalan pembiayaan.
21	Zulkifli Rusby, <i>et.al</i> , Jurnal Al-hikmah Vol. 13, No. 1, 2016. h.18-29	Analisa Pemasalahan <i>Baitul Maal Wat Tamwil</i> melalui Pendekatan <i>Analytic Network Process</i> (ANP).	Hasil penelitian dengan pendekatan ANP diketahui bahwa permasalahan yang dihadapi BMT di Pekanbaru secara internal; lemahnya kualitas SDM dan sisi eksternal ; tidak adanya peraturan yang spesifik yang mengatur tentang BMT.
22	Burhanuddin Yusuf, Jurnal Esensi: Jurnal Bisnis dan Manajemen, Volume. 6 , No 1, 2016, h. 101 – 112.	Analisis Tingkat Kesehatan Koperasi Syariah.	Hasil penelitian menunjukkan bahwa tingkat kesehatan KJKS Al Munawarah meraih predikat “ Cukup Sehat dengan skor 73,65. Berdasarkan gambaran umum yang ada pada KJKS Al Munawarah, Strategi yang diterapkan dalam mengelolanya dan usaha

			pengembangan bisnisnya sudah cukup profesional dan tercatat dengan manajemen yang baik terutama pelayanan kepada anggota, maupun terhadap mitra serta nasabah dalam rangka pemberdayaan ekonomi umat sudah cukup signifikan.
23	Abdillah Mundir, Jurnal MALIA, Volume 7, Nomor 2, 2016, h. 265-286	Strategi Pengembangan Koperasi Jasa Keuangan Syariah.	Strategi pengembangan KJKS adalah membangun pemahaman masyarakat secara berkelanjutan mengenai keuangan dan bisnis ekonomi berbasis syariah, inovasi layanan, dan perlindungan kepada nasabah.
24	Farid Hidayat, Jurnal Mahkamah, Vol. 2. No. 1, 2016, h. 450.	<i>Alternative Sistem Pengawasan pada Koperasi Simpan Pinjam dan Pembiayaan Syariah (KSPPS) dalam mewujudkan Syariah Compliance.</i>	Hasil penelitiannya menyatakan bahwa beberapa kelemahan dari anggota Dewan Pengawas Syariah dan kerumitan sistem pengawasan syariah mulai dari perekrutan hingga pertanggungjawaban Dewan Pengawas Syariah (DPS) pada Koperasi Simpan Pinjam dan Pembiayaan Syariah (KSPPS) yang mengakibatkan sistem operasional KSPP tidak syariah.
25	Elfa Murdiana, Jurnal Penelitian, Vol. 10, No. 2, , 2016, h.271-294.	Menggagas Payung Hukum Baitul Maal Wat Tamwil (BMT) Sebagai Koperasi Syariah Dalam Bingkai <i>Ius Constiutendum</i> .	Hasil penelitian menyebutkan bahwa secara faktual keberadaan UU Koperasi belum mampu memberikan dasar hukum yang sesuai dengan praktik BMT yang ada. Perlu bagi BMT untuk memiliki aturan hukum tersendiri sebagai payung hukum bagi aktivitas BMT sebab Koperasi dan BMT (yang disejajarkan dengan Koperasi Syariah) berbeda secara operasional dan prinsip. Dalam rangka

			pembentukan UU Koperasi Syariah dalam kerangka Ius Constituendum perlu diperhatikan 3 nilai dasar, nilai dasar tersebut adalah: Nilai Keadilan, kemanfaatan dan kepastian hukum.
26	Mahbub, Istiqro': Jurnal Hukum Islam, Ekonomi dan Bisnis ,Vol.2 / No.2, 2016, h. 63-80.	Pengaruh Pembiayaan Mudharabah Terhadap Pendapatan BMT UGT Sidogiri Capem Songgon Kabupaten Banyuwangi.	Hasil enelitian menunjukkan jika pembiayaan mudharabah mengalami kenaikan maka pendapatan BMT akan mengalami kenaikan. Strategi meningkatkan pendapatan BMT yakni meningkatkan nilai pembiayaan, dan meminimalisir Non Performing Loan (NPL) atau pembiayaan bermasalah.
27	Rijal Agus, Disertasi, UINSU, 2016, h. 186	<i>Model Kempetitif Pengembangan Usaha Mikro dengan Pembiayaan Mudharabah</i>	Hasil penelitiannya mengungkapkan bahwa masalah pembinaan oleh pemerintah merupakan masalah penting. Pembinaan oleh pemerintah pada KUKM merupakan masalah prioritas dibandingkan masalah lainnya.
28	Abul Hassan, Jurnal <i>Humanomics</i> , Vol. 31 No. 3, 2015, pp. 354-371	<i>Financial inclusion of the poor: from microcredit to Islamic microfinancial services</i>	Hasil penelitian menyebutkan bahwa lembaga keuangan mikro Islam merupakan salah satu strategi meningkatkan kesejahteraan orang muslim yang miskin India.
29	Muhammad Akhyar Adnan dan Shochrul Rohmatul Ajija, Jurnal <i>Humanomics</i> , Vol.3 1 No. 2, 2015, pp. 160-182	<i>The effectiveness of Baitul Maal wat Tamwil in reducing poverty The case of Indonesian Islamic Microfinance Institution .</i>	Hasil penelitian menunjukkan bahwa Pembiayaan BMT khususnya mudharabah dapat meningkatkan pendapatan dan mengurangi kemiskinan.

30	Isma Ilmi Hayati Ginting dan Ilyda Sudardjat, Jurnal Ekonomi dan Keuangan Vol.2 No.11, 2015, h.672-684.	Analisis Strategi Pengembangan BMT ( <i>Baitul Maal Wat Tamwil</i> ) di Kota Medan.	Hasil penelitian menunjukkan bahwa Faktor internal yang mempengaruhi pengembangan KSPS BMT Amanah Ray adalah promosi, modal, sistem IT, pelatihan dan pengembangan produk syariah, pengalaman kerja, sistem pembukuan. Faktor eksternal yaitu biaya sewa, pelatihan, pemberian kredit lunak, pinjaman, kemitraan, persaingan, perekonomian tidak stabil, aturan, kebijakan pembangunan. Strategi pengembangan adalah 1.transparan pembukuan, 2.meningkatkan produk syariah; 3. Sistem IT 4. Pelatihan, 5.Penyuluhan, 6.pemberian kredit lunak dengan syarat ringan; 7. promosi; 8.Membenahi sarana dan prasana.
31	Kuat Ismanto, Jurnal Litbang Kota Pekalongan, Vol. 9,2015, h. 85.	Faktor-faktor yang mempengaruhi Eksistensi BMT/BTM di Pekalongan	Hasil penelitiannya menyatakan bahwa variabel regulasi memiliki pengaruh yang positif terhadap eksistensi KJKS-BMT di Pekalongan
32	Visita Dwi Ayogi, Tuti Kurnia, jurnal Syarikah Vol 1 No.1, 2015,h. 1-18.	Optimalisasi Peran BMT dalam Upaya Penghapusan Praktik Rentenir.	Hasil penelitian menyebutkan bahwa BMT telah dapat mengurangi masyarakat di desa Cikeas dan Sukaraja menggunakan jasa rentenir. Hal ini terbukti bahwa pada tahun 2012 pengguna jasa rentenir di desa Citeko berjumlah 300 orang, namun pada tahun 2013 jumlahnya sudah berkurang menjadi 200 orang.

33	Sri Dewi Yusuf, Jurnal Al Mizan, Volume. 10 Nomor 1, Juni 2014, h.69	Peran Strategis Baitul Maal wat Tamwil (BMT) dalam Meningkatkan Ekonomi Rakyat	Dalam penelitiannya mengemukakan bahwa BMT merupakan salah satu solusi dan jawaban atas belum diperhatikan dan dijangkaunya masyarakat kecil oleh lembaga-lembaga keuangan perbankan yakni dengan cara memberikan pembiayaan untuk modal awal atau menambah modal usaha dengan pola kerja sama dan bermitra usaha. Upaya diatas telah membuahkan hasil yang cukup signifikan, dimana BMT mampu berperan aktif dalam membantu memberdayakan perekonomian para pelaku ekonomi lemah
34	Linda Novita, <i>et,al</i> , Al-Infaq: Jurnal Ekonomi Islam, Vol. 5 No. 2, 2014, h. 273-310.	Pengaruh Pembiayaan Murabahah terhadap Perkembangan UMKM di Kecamatan Leuwiliang (Studi Kasus BPRS AmanahUmmah).	Hasil penelitian menunjukan bahwa pemberian pembiayaan <i>murabahah</i> terhadap perkembangan usaha nasabah memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap perkembangan UMKM.
35	Aam Slamet Rusydiana, <i>Business and Management Quarterly Review</i> , 4(2),2013,pp.51-62.	<i>Challenges In Developing Baitul MaalWat Tamwiil (BMT)InIndonesi aUsingAnalytic Network Process (ANP)</i>	Hasil penelitian dengan metode <i>Analytic Network Process</i> (ANP) menunjukkan bahwa permasalahan yang muncul dalam pengembangan BMT di Indonesia terdiri dari 4 aspek penting yaitu: SDM, teknis, aspek legal/struktural, dan aspek pasar/komunal. Penguraian aspek masalah secara keseluruhan menghasilkan urutan prioritas: 1) Kurangnya dukungan hukum; 2) Kurangnya Pengawasan dan pembinaan ; 3) Tidak

			adanya lembaga penjamin simpanan (LPS);4) Lemahnya pemahaman SDM dan 5)Persaingan.
36	Aam S. Rusydiana, Jurnal Ekonomi dan Bisnis Islami. Volume III Nomor 1, 2013, h.19-40	Mengurai Masalah dan Solusi Pengembangan Lembaga Keuangan Mikro Syariah di Indonesia : Pendekatan Metode BOCR ANP.	Hasil penelitian dengan pendekatan BOCR <i>Analytic Network Process (ANP)</i> Berdasarkan urutan prioritas, maka alternatif aspek menunjukkan bahwa aspek <i>technical</i> menjadi aspek prioritas, selanjutnya diikuti oleh aspek legal/structure, pasar/komunal, dan SDM. Penguraian solusi secara keseluruhan menghasilkan urutan prioritas,1) Pembinaan/sosialisasi/pendampingan masyarakat menjadi prioritas utama, selanjutnya diikuti oleh 2) inovasi produk, 3) lokasi strategis, 4) kerjasama dengan LKS lainnya, dan 5) menjadikan elemen eksternal sebagai pusat informasi dan media sosialisasi.Sedangkan prioritas strategi yang dianggap dapat meningkatkan pengembangan LKMS di Indonesia terdiri dari: 1) mengoptimalkan peran pemerintah dalam pendanaan, 2)melakukan koordinasi dengan PINBUK, dan 3) <i>linkage program</i> LKMS-BMT-BPRBank Umum Syariah.
37	Pristiyanto, <i>et.al</i> , Jurnal Manajemen IKM, Vol. 8 No. 1 Februari 2013, h. 27-35	<i>Strategi Pengembangan Koperasi Jasa Keuangan Syariah Dalam Pembiayaan Usaha Mikro di Kecamatan</i>	Strategi Pengembangan KJKS BMT Mardlotillah yang dihasilkan dari matriks SWOT dan QSP diperoleh lima prioritas strategi yang disarankan, yaitu (1) Peningkatan mutu layanan dan pengelolaan usaha sesuai



		<i>Tanjungsari, Sumedang</i>	syariah; (2) Meningkatkan pencitraan koperasi melalui peningkatan pengawasan internal dan akuntabilitas laporan keuangan; (3) Meningkatkan mutu SDM yang handal dan tangguh; (4) Menjalin hubungan baik/kemitraan dengan lembaga keuangan/donor; dan (5) Optimasi pelayanan dan pembinaan/pendampingan usaha anggota untuk memotivasi loyalitas dan minat menabung anggota.
38	Hamzah,et.al, <i>International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences</i> , Vol.3, No. 8, 2013, pp.215-225	<i>Analysis Problem of Baitul Maal Wat Tamwil (BMT) Operation in Pekanbaru Indonesia Using Analytical Network Process (ANP) Approach</i>	Hasil penelitiannya menyebutkan permasalahan BMT di Pekanbaru terdiri dari 2 aspek internal dan eksternal. Aspek internal meliputi kurangnya kualitas SDM, kurangnya skill manajer, kurangnya fasilitas IT, kurangnya inovasi produk dan kurangnya modal. Aspek eksternal yakni kurangnya pemahaman masyarakat tentang ekonomi Islam, kurangnya kepercayaan masyarakat terhadap BMT, kurangnya kejujuran anggota, kurangnya pengawasan dan tidak ada aturan spesifik tentang BMT. Dan solusi terhadap permasalahan BMT di Pekanbaru adalah meningkatkan kualitas SDM, meningkatkan fasilitas BMT, inovasi produk, sosialisasi dan promosi, meningkatkan pengawasan dan membuat aturan/regulasi BMT.
39	Muhamad Nadratuzzaman Hosen dan Lia Syukriyah	<i>Determinant Factors of the Successful of Baitul Maal Wat</i>	Dalam penelitiannya menyebutkan faktor penentu keberhasilan BMT adalah kemampuan manajemen

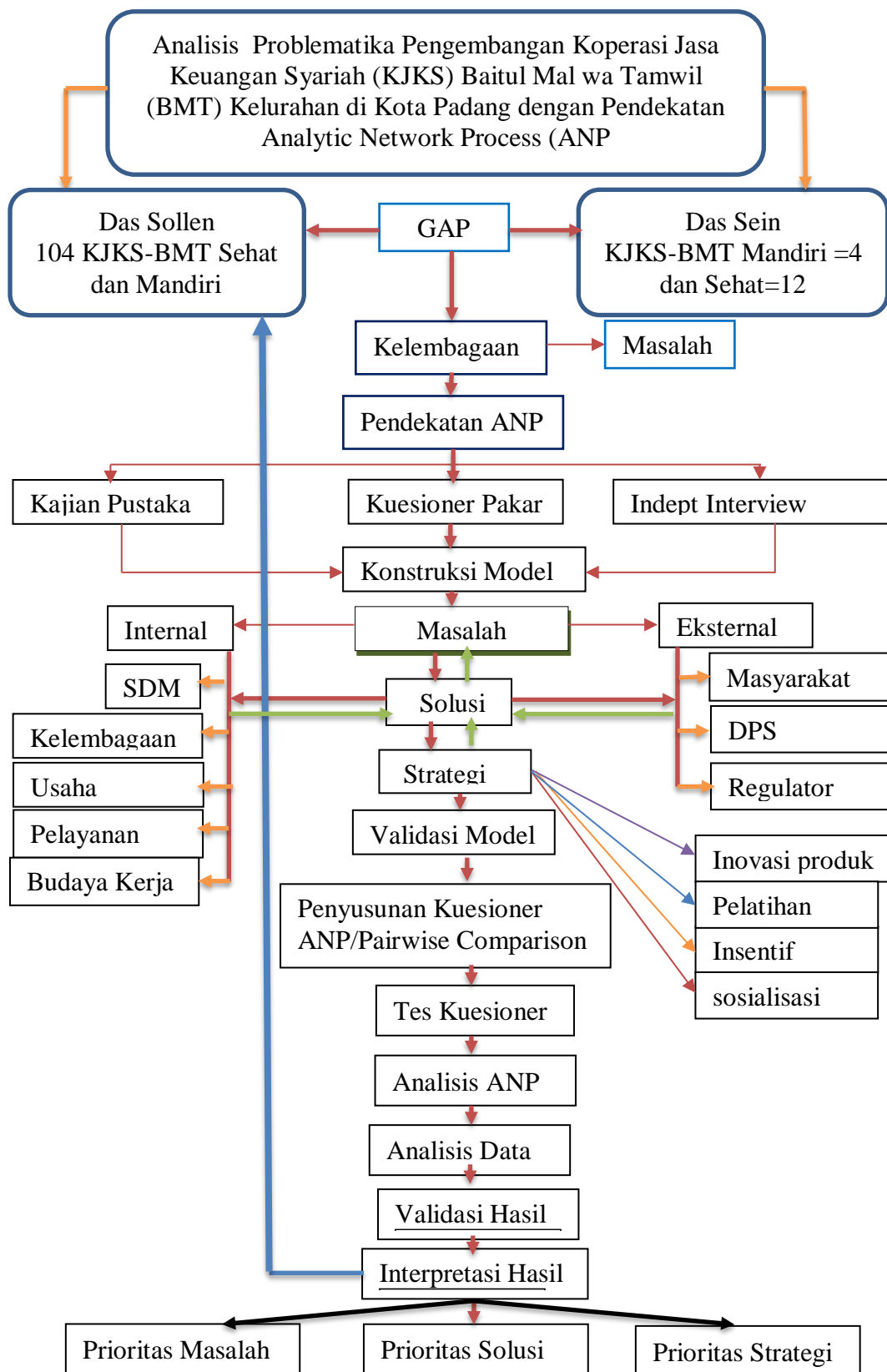
	Sa'roni, International Journal of Academic Research in Economics and Management Sciences, , Vol. 1, No. 4, August 2012, h. 35	<i>Tamwil (BMT</i>	keuangan, karakteristik pelanggan pembiayaan, kemampuan manajemen risiko, keakraban di antara pelanggan dan tim manajerial BMT, Teknologi Informasi (TI) dan kerjasama
40	Thalis Noor Cahyadi, Jurnal Ekonomi Syariah Indonesia, Vol 2, No.1, 2012, h. 180-181	Baitul Mall wa Tamwil: Legalitas dan Pengawasannya	Hasil penelitian menyatakan bahwa lemahnya pengawasan (control) yang dilakukan oleh pemerintah merupakan permasalahan yang krusial pada KJKS. Melalui Kementrian Koperasi maupun Dinas Koperasi, padahal fungsi pengawasan melekat pada pemerintah. Menurutnya pengawasan ini mencakup pada aspek pembinaan, pemantauan, pemeriksaan dan penilaian kesehatan KJKS
41	Muhammad Arsad Dalimunte, Jurnal Maksipreneur: Manajemen, Koperasi, dan Entrepreneurship, Vol. I, No. 1, 2011, h. 51-57.	Tujuh Masalah dalam Praktik Koperasi: Mencari Fakta yang Memberi Harapan	Hasil penelitian menyebutkan bahwa 7 masalah dalam praktik koperasi sebagai berikut : 1.Motifasi menjadi anggota , 2. tujuan yang tidak dirumuskan secara kolektif,3. distribusi peran efektif dalam pencapaian tujuan, 4. distribusi hasil (SHU) yang berkeadilan dan memotivasi,5. masalah kepemimpinan,6. jiwa kewirausahaan yang lemah,7. management Skill yang rendah. Solusinya ada 2 (dua) metode yang bisa yaitu metode evolusi dan metode revolusi. Pada <i>metode evolusi</i> , edukasi dilakukan secara bertahap dan berkesinambungan yang dimulai dari elite organisasi dan <i>metode revolusi</i> koperasi

			menghadirkan para profesional yang memahami konsepsi koperasi.
42	Widiyanto bin Mislan Cokro Hadisumarto dan Abdul Ghafar B. Ismail, Jurnal <i>Humanomic</i> , Vol. 26 No. 1, 2010, pp. 65-75.	<i>Improving the effectiveness of Islamic micro-financing Learning from BMT experience.</i>	Hasil penelitian menunjukkan bahwa efektivitas pembiayaan BMT dapat dilakukan dengan cara sebagai berikut: kontrol bisnis, sistem insentif dan membangun hubungan yang baik, baik ke dalam (sesama anggota), maupun keluar (mitra bisnis) dan membangun karakter (akhlak).
43	Sukidjo, Jurnal Ekonomi dan Pendidikan, Volume 5 No.2, 2008, h. 193-203	Membangun Citra Koperasi Indonesia.	Dalam penelitiannya bahwa masalah koperasi adalah rendahnya kualitas SDM koperasi, adanya kasus-kasus penyimpangan, serta kurang optimalnya peran pengawas menyebabkan kehidupan dan kinerja koperasi semakin terpuruk sehingga masyarakat trauma dan memiliki persepsi yang negatif terhadap koperasi
44	Tadeo Andrew Satta, <i>Journal of Financial Regulation and Compliance</i> , 2004, Vol. 12, No. 1, pp. 64-74.	<i>Microfinance regulation influence on small firms' financing in Tanzania.</i>	Hasil penelitian menunjukkan bahwa perlu aturan yang mengatur operasi keuangan mikro dan kegiatan untuk memperkuat Lembaga Keuangan Mikro (LKM).

Sumber : Dihimpun dari penelitian terdahulu

#### E. Kerangka Pemikiran

Mengacu kepada latarbelakang dan rumusan masalah penelitian pada bagian terdahulu serta metode pendekatan yang digunakan maka dapat digambarkan kerangka berfikir dan analisis penelitian dalam bentuk skema sebagai berikut :



Gambar 2.2 Kerangka Pemikiran

## **F. Koperasi Jasa Keuangan Syariah (KJKS) Baitul Mal wat Tamwil (BMT) Kelurahan Dalam Bingkai Budaya Adat Alam Minangkabau.**

Padang merupakan ibukota Provinsi Sumatera Barat dan identik dengan Minangkabau. Kebanyakan penduduk Kota Padang adalah orang Minangkabau yang berasal dari berbagai daerah di Sumatera Barat. Minangkabau terkenal dengan falsafahnya “ *adat basandi syarak, syarak basandi kitabullah* ( adat bersendi agama Islam , agama Islam bersendi alquran dan hadits).” Artinya orang Minangkabau dalam tatanan kehidupan sehari-harinya harus sejalan dengan ajaran agama Islam.<sup>290</sup> Misalnya bidang ekonomi, sosial, budaya dan lain-lain.

Hamka menyatakan bahwa sulit memisahkan antara adat dan agama dalam masyarakat Minangkabau.<sup>291</sup>

Falsafah Minangkabau *adat basandi syarak, syarak basandi kitabullah* yang sampai sekarang masih dipegang oleh masyarakat Minangkabau dan dijadikan dasar gerakan dan perjuangan untuk menciptakan masyarakat Minangkabau yang beragama dan beradat.<sup>292</sup> Karena itu secara filosofis, menurut Pandjialam sebagaimana dikutip dalam Mursal, konsep ekonomi syariah sesungguhnya sangat cocok untuk kondisi Sumatera Barat yang adatnya bersendi syarak dan syaraknya bersendi *Kitabullah* dalam membangun kesejahteraan rakyat secara bermartabat dan berkeadilan, bukan untuk sekelompok orang.<sup>293</sup> Dengan filosofi masyarakat Minangkabau yang demikian religius memberi harapan bahwa lembaga keuangan syariah akan tumbuh dan berkembang dengan baik khususnya di Kota Padang dan Sumatera Barat umumnya.

Selain itu, Minangkabau memiliki suatu lembaga adat yang disebut *Tungku Tigo Sajarangan*. *Tungku Tigo Sajarangan* terdiri dari *Ninik Mamak* atau *penghulu* (sesepuh adat), Alim Ulama (pemuka agama) dan *Cadiak Pandai*/cerdik

---

<sup>290</sup>Musyair Zainuddin, *Minangkabau dan Adatnya : Adat Bersendi Syarak, Syarak Bersendi Kitabullah*, (Yogyakarta : Ombak, 2013).h.31

<sup>291</sup>Hamka. *Islam dan Adat Minangkabau*. (Jakarta: Panji Mas, 1985), h. 22

<sup>292</sup>Welhendri Azwar. *Gerakan Sosial Kaum Tarekat*. (2015). h. 152

<sup>293</sup>Mursal, *Konstruksi Konsep Pengembangan Ekonomi Syariah Berbasis Kearifan Lokal (Studi Peran Tungku Tigo Sajarangan pada Lembaga Keuangan Mikro Syariah Sumatera Barat)*, *Disertasi*, (Medan : Program Pascasarjana Universitas Islam Sumatera Utara, 2017), h. 22

pandai (Pemerintah).<sup>294</sup> *Tungku Tigo Sajarangan* merupakan satu kesatuan dari kepemimpinan *Ninik Mamak* (pemuda adat), Alim Ulama (agama) dan *cadiak pandai* (tokoh masyarakat, pemerintah).<sup>295</sup> *Tungku Tigo Sajarangan* secara fungsional berperan dalam membentuk pola dan perilaku masyarakatnya.<sup>296</sup> Masing-masing mempunyai otoritas, *ninik mamak* mengajak, mengarahkan dan membimbing umat dalam suku atau kaumnya. Alim Ulama berperan sebagai pemberi pemahaman bagi umat dalam bidang syariah melalui jamaah dalam berbagai komunitas. Cerdik Pandai berperan sebagai pembuat strategi dalam menjalankan agenda-agenda pembangunan. Menurut Mursal, *Tungku Tigo Sajarangan* di Minangkabau dapat dijadikan modal Pengembangan Lembaga Keuangan Mikro Syariah (LKMS) di Sumatera Barat dalam rangka meningkatkan kesejahteraan orang-orang yang kurang mampu.<sup>297</sup> Salah satu Lembaga Keuangan Mikro Syariah yang sedang digalakkan di Sumatera Barat dan khususnya di Kota Padang adalah Koperasi Jasa Keuangan Syariah (KJKS) Baitul Mal wa Tamwil (BMT) Kelurahan.

Gani mengatakan bahwa kehadiran KJKS-BMT Kelurahan dengan sistem bagi hasil pada hakikatnya mengembalikan roh ekonomi Islam kepada orang Minangkabau karena memiliki falsafah yang harus dijunjung tinggi yakni adat *basandi syarak, syarak basandi Kitabullah, syara' mangato adat mamakai* (apa yang dituangkan dalam agama, diimplementasikan oleh adat). Artinya segala yang diajarkan dalam agama Islam dijadikan pedoman oleh orang Minangkabau dalam beraktifitas sehari-hari termasuk di bidang ekonomi atau keuangan. Karena agama dan adat seperti *aia jo tabiang sanda manyanda* (bambu dengan tebing saling menguatkan). Lebih lanjut Gani mengatakan sistem bagi hasil dalam

---

<sup>294</sup>Salmadanis dan Duski Samad, *Adat Basandi Syarak : Nilai dan Aplikasinya Menuju Kembali ke Nagari dan Surau*, ( Jakarta : Kartika Insan lestari Press, 2003), h.73.

<sup>295</sup>Nursyirwan Efendi, *Pencarian Identitas Orang Minangkabau : Antara Surau an Tungku Tigo Sajarangan*, dalam Mas'ood Abidin, *Tigo Sapilin : Surau Solusi untuk Bangsa*, (Yogyakarta : Gre Publishing, 2016), h. 14

<sup>296</sup>Silfia Hanani, *Surau : Aset lokal yang Tercecer*, (Bandung : Humaniora Utama press, 2002),h.29.

<sup>297</sup>Mursal, *Strengthening the Role the Local Wisdom Tungku Tigo Sajarangan as a Basis for the Development of Sharia Microfinance Institutions ( Study at Sharia microfinance Institution in West Sumatera)*, IOSR Journal of Humanities and Social Science, Vol.22, Agustus 2017

ekonomi Islam merupakan salah satu bentuk mewujudkan rasa keadilan dengan istilah *lamak diawak katuju diurang* ( enak bagi diri sendiri dan disukai orang) artinya tidak ada pihak yang dirugikan.<sup>298</sup> Sistem bagi hasil Minangkabau diungkapkan dengan pepatah adat *baruntuang samo balabo, marugi samo badundun* (beruntung sama-sama dibagi, rugi sama-sama ditanggung). Selain itu pepatah Minangkabau menyatakan *talungkuik samo makan tanah, talantang samo makan angin* (tertelungkup sama-sama makan tanah, telentang sama-sama makan angin).<sup>299</sup> Pepatah di atas mengajarkan bahwa dalam kerja sama tidak boleh merugikan orang lain dan apabila memperoleh keuntungan maka dibagi secara adil.

Agar tujuan KJKS-BMT Kelurahan tercapai dalam meningkatkan kesejahteraan masyarakat, menurut Dahrizal KJKS-BMT Kelurahan harus dikelola oleh orang-orang yang professional atau sesuai dengan keahliannya. Menurut adat Minangkabau meletakkan sesuatu harus pada tempatnya sebagaimana pepatah adat menyebutkan *nan buto pahambuih lasuang, nan pakak pamasang badia, nan lumpuah pahunyi rumah, nan patah pangajuik ayam, nan binguang ka disuruah-suruah, nan cadiak bao baiyo, nan kayo bakeh batenggang* (orang buta diberdayakan untuk meniup lesung, orang tuli ditugaskan untuk meletuskan bedil, orang lumpuh diamanahkan untuk menjaga rumah, orang patah difungsikan untuk mengusir ayam, orang bodoh untuk diperintah kemana-mana, orang pintar tempat untuk berdiskusi, orang kaya berperan membantu yang miskin). Selain itu pepatah adat juga mengatakan *mamak tagak dipintu bayia, kemenakan tagak dipintu utang* (mamak posisinya membayar hutang kemenakan). Artinya mamak berperan sebagai orang yang akan menyelesaikan perkara yang ada dalam kaumnya. Pepatah di atas mengajarkan bahwa berikanlah amanah itu sesuai kapasitasnya, *the right man in the right place*. Apabila amanah itu tidak diberikan kepada ahlinya maka akan datang kehancuran.<sup>300</sup>

---

<sup>298</sup>Erizal Gani, *Dosen Fakultas Bahasa dan Sastra Universitas Negeri Padang*, Wawancara, Tanggal 31 Januari 2020, pukul 11.00 WIB

<sup>299</sup>Arsal Ummah, *Mantan Ketua Bidang Sako dan Pusako LKAAM Kabupaten Tanah Datar periode 2010-2014*, Wawancara, Tanggal 1Pebruari 2020, pukul 16.00 WIB

<sup>300</sup> Musran Dahrizal, *Budayawan Minangkabau*, Wawancara, Tanggal 31 Januari 2020, pukul 14.00 WIB

Apabila orang telah ditempatkan secara profesional atau keahliannya maka orang tersebut layak diberikan insentif sesuai profesionalnya. Mengenai intensif menurut Gani diungkapkan dalam pepatah adat Minangkabau “ *jariah manantang buliah* (jerih payah dihargai dengan imbalan). Artinya orang yang bekerja sesuai dengan kapasitas dan profesional harus diberikan imbalan yang setimpal. Apabila insentif itu tidak diberikan sesuai dengan kapasitas dan profesional, maka termasuk menzalimi atau penganiayaan.<sup>301</sup> Pepatah di atas mengajarkan bahwa pemberian upah atau insentif harus sesuai dengan profesionalitas.

#### **G. Koperasi Jasa Keuangan Syariah (KJKS) Baitul Mal wat Tamwil (BMT) Kelurahan Dikaitkan dengan Maqashid Syariah.**

Latarbelakang berdirinya KJKS-BMT Kelurahan disebabkan oleh tingginya tingkat kemiskinan di Kota Padang. Untuk menanggulangi kemiskinan tersebut maka pemerintah Kota Padang mendorong berdirinya KJKS-BMT yang berbasis Kelurahan. Sehingga dari tahun 2010 sampai tahun 2015 berdiri 104 KJKS-BMT Kelurahan.

Tujuan pembentukan KJKS-BMT Kelurahan adalah meningkatkan kesejahteraan/kemashahatan masyarakat Kota Padang umumnya dan anggota koperasi khususnya. Kesejahteraan/ kemashlahatan merupakan tujuan maqashid syariah.<sup>302</sup>

Kesejahteraan dalam Islam akan terwujud apabila terpenuhinya segala bentuk kebutuhan secara seimbang antara kebutuhan materi dan kebutuhan spritual. Islam tidak mengakui pemisahan keduanya, karena tujuan syariah adalah terwujudnya kemashlahatan umat manusia baik selama hidup di dunia maupun ketika berada di akhirat kelak.<sup>303</sup>

Kesejahteraan merupakan suatu keadaan dimana tercukupinya segala bentuk kebutuhan materi berupa kebutuhan pokok, kesehatan, dan rasa aman diri

---

<sup>301</sup>Erizal Gani, *Dosen Fakultas Bahasa dan Sastra Universitas Negeri Padang*, Wawancara, Tanggal 31 Januari 2020, pukul 11.00 WIB

<sup>302</sup>Asafri Jaya Bakri, *Konsep Maqashid Syariah Menurut Syatibi*, (Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 1996), h.71

<sup>303</sup>Aliyah Farwah, *Faktor Sosial terhadap Kesejahteraan Islami Keluarga Muslim di Kota Surabaya*. Jurnal Ekonomi dan Bisnis Airlangga (JEBA), Tahun XXIII, No 2, 2013, h.155



sendiri, keluarga, bermasyarakat maupun bernegara. Kesejahteraan juga dapat dilihat dari dimensi lahiriah dan dapat dinilai atas standar tertentu. Menurut Mosher, salah satu indikator yang dapat digunakan untuk melihat tingkat kesejahteraan adalah pendapatan, hal ini disebabkan dalam rangka pemenuhan kebutuhan dalam rumah tangga dibatasi oleh pendapatan yang dimiliki.<sup>304</sup>

Sementara kebahagiaan bersifat sangat pribadi dan hanya dapat dirasakan oleh diri sendiri. Bagi seorang muslim kesejahteraan akhirat lebih diutamakan karena akhirat merupakan kehidupan yang abadi daripada kehidupan dunia yang bersifat sementara.<sup>305</sup>

Dalam rangka mewujudkan kesejahteraan di dunia dan akhirat yang merupakan tujuan dari maqasid syariah, menurut As-Syaitibi ada lima aspek yang harus diperihara yakni pemeliharaan agama (*hifdzu ad-din*), pemeliharaan jiwa (*hifdzu an-nafs*), pemeliharaan akal (*hifdzu akl*), pemeliharaan keturunan (*hifdzu an-nasl*), pemeliharaan harta (*hifdzu al-mal*).<sup>306</sup>

Menurut As-Syaitibi dalam Halim dan Muhammad Syam Kusufi, memelihara agama yakni memelihara agama dari serangan musuh, memelihara jiwa agama yang tumbuh sejak lahir secara fitri dan orang yang tidak dapat menjaga kebutuhan ini berarti telah kehilangan esensi kehidupan yang menjadikan putus hubungan antara khaliq dan makhluk. Memelihara jiwa dengan cara memenuhi hak hidup masing-masing anggota masyarakat sesuai dengan aturan yang berlaku, karena itu perlu adanya hukum pidana terhadap orang yang melanggar ketentuan tersebut. Memelihara jiwa berarti melindungi jiwa manusia dari gangguan yang disebabkan oleh individu maupun kelompok serta melindungi kesehatan fisik seperti terpeliharanya kebutuhan sandang, pangan dan papan. Memelihara akal berarti melindungi individu dari pengaruh yang merusak daya pikirannya. Seperti minum khamr, narkoba, dan sebagainya. Pelanggaran ini

---

<sup>304</sup>Diana Komala Sari,*et.al*, *Analisis Pendapatan dan Tingkat Kesejahteraan Rumah Tangga Petani Jagung di Kecamatan Natar Kabupaten Lampung Selatan*, Jurnal Ilmu Ilmu Agribisnis (JIIA), Vol.2. No.1, Januari 2014, h. 64

<sup>305</sup> Q.S Al-A'la (87) ayat 17, "Padahal kehidupan akhirat itu lebih baik dan lebih abadi"

<sup>306</sup>Abu Ishaq Al-Syathibi, *Al-Muwafaqat fi Ushul Al-Syari'at*, jilid 2, (Beirut-Lebanon: Dar Al-Ma'arif, t.t.).h.8

dikenakan sangsi atau had. Memelihara keturunan dengan cara mengatur pernikahan dan pelarangan pelecehan seksual seperti zina, dan lain sebagainya yang dapat merusak keturunan. Menjamin pertumbuhan mental dan fisik anak baik dengan pendidikan dan kesehatan hingga mereka dewasa. Memelihara harta terkait dengan mencari rejeki yang halal untuk memenuhi kebutuhan hidup dan mengharamkan segala bentuk riba, perampokan, penipuan dan pencurian. Mengingat rejeki yang halal dapat berpengaruh terhadap kemudahan menjalankan ibadah, sebaliknya harta yang haram mengakibatkan malas dan sulit melakukan ibadah.<sup>307</sup>

Prinsip operasional KJKS-BMT Kelurahan adalah menciptakan kesejahteraan (*falah*) bagi para anggotanya dengan prinsip saling membantu dalam kebaikan (*alta'awun al al-birri*) secara bersama-sama. Prinsip ini terinternalisasikan ke dalam manajemen operasional, produk-produk, jasa dan hukum agar pelaku dan obyeknya sama-sama mendapatkan kemaslahatan bersama.

Dari ruh prinsip ini dapat ditemukan nilai-nilai yang terkandung di dalamnya sesuai dengan maqashid syariah. Konsep utama operasional KJKS-BMT Kelurahan adalah menggunakan akad *syirkah mufawadhah* yakni sebuah usaha yang didirikan secara bersama-sama oleh dua orang atau lebih, masing-masing memberikan kontribusi dana dalam porsi yang sama besar dan berpartisipasi dalam kerja dengan bobot yang sama pula. Masing-masing partner saling meanggung satu sama lain dalam hak dan kewajiban. Dan tidak diperkenankan salah seorang memasukkan modal yang lebih besar dan memperoleh keuntungan yang lebih besar pula dibanding dengan partner lainnya.<sup>308</sup>

Muara dari prinsip dan konsep utama KJKS-BMT Kelurahan adalah bagian dari ikhtiar memakmurkan kehidupan para anggota koperasi yang telah tergabung, bukan semata-mata mengejar profit saja. Hal ini, sesuai dengan maqashid al-khamsah dalam poin kelima yakni *hifdz al-mal* (menjaga harta).

---

<sup>307</sup> Abdul Halim, & Muhammad Syam Kusufi, *Akuntansi Sektor Publik: Akuntansi Keuangan Daerah*. (Jakarta: Salemba Empat, 2013), h.38

<sup>308</sup> Nur S. Buchori, *Koperasi Syariah*, (Sidoarjo: Mashun, 2009), h.16

Manusia sebagai makhluk sosial tentunya tidak dapat hidup mandiri dalam segala aktifitasnya. Di sisi lain, Allah telah menitipkan harta kepadanya sebagai bekal dalam hidupnya untuk ditumbuh kembangkan sehingga dapat dijadikan bekal bagi pribadinya sebagai modal ibadah dijalanNya.<sup>309</sup>

Secara garis besar, praktik-praktik dalam KJKS-BMT Kelurahan dapat diklasifikasikan ke dalam: penghimpunan dana, penyaluran dana, *features* produk, dan distribusi bagi hasil. Semua praktik ini dijalankan berdasarkan ketentuan-ketentuan syariah dengan memegang teguh prinsip ekonomi Islam. Sebagai contoh, dalam penghimpunan dana ada sub-praktik yang dikenal dengan simpanan pokok, simpanan wajib dan simpanan sukarela.

Dalam simpanan pokok sebagai dana awal anggota yang disetorkan dimana besar simpanan pokok tersebut sama dan tidak boleh dibedakan antara anggota. Untuk simpanan wajib masuk dalam kategori modal koperasi sebagaimana simpanan pokok dimana besar kewajibannya diputuskan berdasarkan hasil syuro (musyawarah) anggota serta penyetorannya dilakukan secara kontinu setiap bulannya sampai seseorang dinyatakan keluar dari keanggotaan KJKS-BMT Kelurahan. Sedangkan simpanan sukarela, merupakan bentuk investasi dari anggota atau calon anggota yang memiliki kelebihan dana kemudian menyimpannya di KJKS-BMT Kelurahan.

Praktik pengumpulan dana dalam KJKS-BMT Kelurahan ini telah sesuai dengan salah satu dari lima aspek dasar maqashid syariah. Seorang anggota yang telah menyetorkan dana awal ke KJKS-BMT Kelurahan merupakan bagian dari upaya mengelola dan merencanakan keuangannya (*hifdz mal*) agar mendapatkan keuntungan. Sehingga keuntungan yang didapatkan nanti bisa menjadi bekal hidupnya untuk di dunia dan akhirat. Dengan keuntungan tersebut dapat menjamin pertumbuhan fisik dan mental anak sampai dewasa melalui pendidikan dan kesehatan (*hifdz nasl*) Tidak bisa dipungkiri, semua manusia pasti membutuhkan uang/harta untuk memenuhi kebutuhan dharuriyat, hajiyat dan tahsiniatnya.

Selain simpanan pokok, ada juga simpanan wajib dimana dalam besarannya ditetapkan secara bermusyawarah. Aktifitas musyawarah ini sejatinya

---

<sup>309</sup> Ahmad al-Mursi Husain Jauhar, *Maqashid Syariah*, (Jakarta: AMZAH, 2009), h. 171

senada dengan perintah Allah dimana dengan bermusyawarah<sup>310</sup> hasil kesepakatannya akan melegakan semua anggota. Di sini terdapat nilai-nilai *hifdz din* (menjaga agama) yakni musyawarah itu sendiri tercatat sebagai bagian ibadah kepada Allah SWT.

Adapun simpanan sukarela, salah satu karakternya, bersifat dana titipan yang disebut (*wadi'ah*) dan dapat diambil setiap saat. *Wadi'ah amanah* merupakan titipan yang tidak boleh dipergunakan baik untuk kepentingan koperasi maupun untuk investasi usaha, melainkan pihak koperasi harus menjaga titipan tersebut sampai diambil oleh si pemiliknya. *Wadi'ah amanah* yang dimaksud berupa dana ZIS (Zakat, Infak dan Sedekah) dan disalurkan baik dalam bentuk mustahik produktif maupun konsumtif. Ketika dana infak ini dicairkan, misalnya untuk pelatihan keterampilan atau keahlian tertentu maka hal ini termasuk aspek *hifdz 'aql* (menjaga akal) karena ilmu yang didapatkan tersebut menjadi tambahan pengetahuan untuk meningkatkan taraf hidupnya sekaligus meningkatkan kualitas Sumber Daya Manusia.

Adapun penyaluran dana yang sifatnya komersil yakni menggunakan sistem bagi hasil (*mudharabah* atau *musyarakah*) dan juga dengan jual beli (piutang *murabahah*, piutang *salam*, piutang *istishna'*, dan sejenisnya), bahkan ada juga yang bersifat jasa umum, misalnya pengalihan piutang (hawalah), sewa menyewa barang (ijarah) atau pemberian manfaat berupa pendidikan dan sebagainya. Semua bentuk penyaluran dana KJKS-BMT Kelurahan sesuai dengan maqashid syariah yakni mencukupi kebutuhan dharuriyat sebagai upaya *hifdz al-nafs* (menjaga jiwa) yakni menyelamatkan dari kelaparan.

Dapat disimpulkan bahwa pengimpunan dan penyaluran dana pada KJKS-BMT Kelurahan untuk kemashlatan yang merupakan tujuan dari maqashid syariah.

---

<sup>310</sup> Q.S Ali-Imraan (3) ayat 159 "159. ..."dan bermusyawaratlah dengan mereka dalam urusan itu..."

### BAB III

#### METODOLOGI PENELITIAN

##### A. Jenis dan Pendekatan Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian kualitatif. Menurut Creswell, penelitian kualitatif adalah pendekatan yang dilakukan oleh peneliti untuk memahami beragam makna dari pengalaman individu atau kelompok sosial dan sejarah dengan maksud mengembangkan teori atau pola yang berorientasi pada masalah.<sup>311</sup>

Penelitian ini menggunakan pendekatan *Analytic Network Process* (ANP) untuk menganalisis data yang terkait dengan pengembangan Koperasi Jasa Keuangan Syariah (KJKS) Baitul Mal wat Tamwil (BMT) Kelurahan di Kota Padang karena lembaga tersebut sedang mengalami permasalahan yang kompleks yang memerlukan pengambilan keputusan yang tepat sebagai jalan keluar terhadap permasalahan yang sedang dihadapi. Kompleksitas permasalahan KJKS-BMT Kelurahan diasumsikan akan saling mempengaruhi baik aspek internal maupun eksternal. Oleh sebab itu diperlukan adanya teknik pengambilan keputusan tepat dalam rangka meminimalkan asumsi karena model yang dibuat dalam ANP sesuai dengan kenyataan yang ada.<sup>312</sup>

Dalam perkembangannya, terdapat beberapa teknik dalam memilih keputusan atau alternatif, yaitu:

1. Metode AHP (*Analytical Hierarchy Process*) merupakan sebuah hirarki fungsional dengan input utamanya persepsi manusia. Suatu masalah yang kompleks dan tidak terstruktur dipecah ke dalam kelompok-kelompok kemudian diatur menjadi suatu bentuk hierarki.
2. Metode ANP (*Analytical Network Process*) merupakan pengembangan dari metode AHP. ANP mengijinkan adanya interaksi dan *feedback* (umpan balik)

---

<sup>311</sup>John W, Creswell, *Research Design, Qualitative, Quantitative and Mixed Methods Approaches, Second Edition* ,tp,tt.h.20

<sup>312</sup>Hendri Tanjung & Abrista Devi, *Metodologi Penelitian Ekonomi Islam* (Jakarta: Gramata Publishing, 2013) h. 213

dari lemen-elemen dalam cluster (*inner dependence*) dan antar cluster (*outer dependence*). Untuk selanjutnya, metode ANP ini akan menjadi bahasan utama tulisan ini.

3. Metode PROMETHEE (*Preference Ranking Organization Method for Enrichment Evaluation*) merupakan suatu metode penentuan urutan (prioritas) dalam analisis multikriteria. Dominasi kriteria yang digunakan adalah penggunaan nilai dalam hubungan *outranking*). Metode Promethee termasuk ke dalam kelompok pemecahan masalah *Multi Criteria Decision Making* (MCDM) atau pengambilan keputusan kriteria majemuk yang merupakan disiplin ilmu yang sangat penting dalam pengambilan keputusan atas suatu masalah yang memiliki lebih dari satu kriteria.
4. Metode *Technique for Order Preference by Similarity to Ideal Solution* (TOPSIS). TOPSIS adalah salah satu metode pengambilan keputusan multikriteria yang pertama kali diperkenalkan oleh Yoon dan Hwang tahun 1981. TOPSIS didasarkan pada konsep dimana alternatif yang terpilih atau terbaik tidak hanya mempunyai jarak terdekat dari solusi ideal positif, namun juga memiliki jarak terjauh dari solusi ideal negatif dari sudut pandang geometris dengan menggunakan jarak *Euclidean* untuk menentukan kedekatan relatif dari suatu alternatif dengan solusi optimal.<sup>313</sup>

## **B. Lokasi Penelitian**

Penelitian ini dilakukan di Kota Padang Provinsi Sumatera Barat. Adapun alasan penentuan lokasi ini sebagai daerah penelitian karena di Kota Padang terdapat 104 KJKS-BMT Kelurahan yang diberikan bantuan dana hibah oleh Pemerintah Kota Padang sebesar Rp. 21.063.982.985., ( dua puluh satu milyar enam puluh tiga juta sembilan ratus delapan puluh dua ribu sembilan ratus delapan puluh lima rupiah) sebagai modal awal pendirian KJKS-BMT Kelurahan.

Setelah dilakukan evaluasi oleh Dinas Koperasi, Usaha, Kecil dan Menengah Kota Padang, maka terdapat 4 KJKS-BMT Kelurahan yang bisa

---

<sup>313</sup>Aam Slamet Rusydiana & Abrista Devi, *Analytic Network Process: Pengantar Teori dan Aplikasi*, (Bogor : SMART Publishing, 2013), h.8

mandiri sedangkan 100 KJKS-BMT Kelurahan belum bisa mandiri. Dan hasil penilaian terhadap 37 KJKS-BMT Kelurahan atau 35,58 persen, 12 KJKS-BMT Kelurahan atau 32,43 persen berpredikat Sehat, sebanyak 18 KJKS-BMT Kelurahan atau 59,46 persen berpredikat Cukup Sehat dan 3 KJKS-BMT Kelurahan atau 8,11 persen berpredikat Tidak Sehat. Sebagai objek yang akan diteliti, maka peneliti ingin menganalisis permasalahan-permasalahan, solusi dan strategi dalam pengembangan KJKS-BMT Kelurahan di Kota Padang.

### **C. Populasi dan Sampel**

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri dari obyek atau subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan ditarik kesimpulannya.<sup>314</sup> Sedangkan sampel adalah bagian dari populasi yang diambil sebagai sumber data dan dapat mewakili (*representatif*) seluruh populasi.<sup>315</sup> Atau sejumlah cuplikan tertentu yang diambil dari suatu populasi dan diteliti secara rinci. Adapun yang menjadi populasi dalam penelitian ini adalah 104 KJKS-BMT Kelurahan yang ada di Kota Padang. Sedangkan yang menjadi sampel dalam penelitian ini adalah KJKS-BMT Kelurahan Jati, KJKS-BMT Kelurahan Lubuk Lintah dan KJKS-BMT Kelurahan Kalumbuk.

Kemudian teknik pengambilan sampel dalam penelitian ini dilakukan secara *Purposive sampling*. *Purposive sampling* adalah teknik pemilihan sampel berdasarkan pada kriteria-kriteria atau pertimbangan tertentu.<sup>316</sup> Atau pemilihan sampel berdasarkan penilaian terhadap beberapa karakteristik anggota sampel yang sesuai dengan maksud penelitian.<sup>317</sup> Adapun yang menjadi kriteria-kriteria atau pertimbangan peneliti dalam pemilihan sampel sebagai berikut : *Pertama*, KJKS-BMT Kelurahan Jati “Sehat dan Mandiri”, *Kedua*, KJKS-BMT Kelurahan Lubuk Lintah ”Sehat dan Belum Mandiri, *Ketiga*, KJKS-BMT Kelurahan Kalumbuk “Kurang Sehat dan Belum Mandiri”.

---

<sup>314</sup>Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R &D*, Cet.ke.23, (Bandung: Alfabeta, 2016), h.80

<sup>315</sup>Suharsimi Arikunto, *Prosedur Penelitian, Satu Pendekatan Praktek*, (Jakarta: Rineka Cipta, 1998), h.117

<sup>316</sup>Sugiyono, *Metode Penelitian...*, h.85

<sup>317</sup>Budi Trianto, *Riset Modeling*, (Pekanbaru: Adh-Dhuha Institute, 2015) h. 60

Disamping itu, untuk menjawab rumusan masalah melalui pendekatan ANP maka pemilihan responden pada penelitian ini dilakukan dengan mempertimbangkan pemahaman responden terhadap permasalahan dalam pengembangan KJKS-BMT Kelurahan di Kota Padang. Jumlah responden dalam penelitian ini sebanyak 9 orang terdiri dari 3 orang pakar yakni 2 orang Doktor ekonomi Islam dan 1 orang Doktor Ekonomi Manajemen, 3 orang regulator/pemerintah yaitu Ketua Komisi II Bidang Perekonomian DPRD Kota Padang, Kepala Bagian Perekonomian Kota Padang dan Ketua Tim Penilaian KJKS-BMT Kelurahan/Dinas Koperasi dan UKM Kota Padang dan 3 orang praktisi yakni Manajer KJKS-BMT Kelurahan Jati, Manajer KJKS-BMT Kelurahan Lubuk Lintah dan Manajer KJKS-BMT Kelurahan Kalumbuk.

Syarat responden yang valid dalam ANP adalah bahwa mereka merupakan orang-orang yang menguasai atau ahli di bidangnya. Dalam metode ANP tidak tergantung kepada jumlah sampel tetapi sangat ditentukan oleh pendapat dan ide dari para pakar, regulator dan praktisi yang betul-betul menguasai masalah yang sedang diteliti.<sup>318</sup> Karena metode ANP adalah metode pengambilan keputusan menggunakan kuesioner perbandingan pasangan (*pairwise comparison*) dan *software super decision* untuk menentukan prioritas dari pendapat pakar, regulator dan praktisi, maka peneliti mengambil sampel dengan jumlah ganjil. Pengambilan sampel dengan jumlah ganjil berdasarkan kepada metode hakim dalam mengambil keputusan.<sup>319</sup> Metode ini hanya digunakan sebagai perbandingan untuk memudahkan dalam pengambilan keputusan dengan membandingkan pendapat para pakar, regulator/pemerintah dan praktisi terlebih dahulu.

---

<sup>318</sup>Hendri Tanjung dan Abrista Devi, *Metodologi Penelitian ...*,h.234

<sup>319</sup>Pasal 11 ayat (1) Undang-undang Republik Indonesia Nomor 48 Tahun 2009 tentang Kekuasaan Kehakiman menyebutkan bahwa Pengadilan memeriksa, mengadili, dan memutus perkara dengan susunan majelis sekurang-kurangnya 3 (tiga) orang hakim.



## D. Sumber Data

Adapun sumber data dalam penelitian ini terdiri dari data primer dan data sekunder.

### 1. Data primer

Menurut Sangadji dan Sopiah, data primer adalah sumber data penelitian yang diperoleh secara langsung dari sumber asli (tidak melalui perantara) dapat berupa observasi terhadap suatu benda fisik, kejadian atau kegiatan, dan hasil pengujian.<sup>320</sup> Atau data yang diperoleh atau dikumpulkan langsung di tempat lapangan oleh orang yang melakukan penelitian.<sup>321</sup> Data primer dapat berupa opini, sikap, pengalaman atau dari seseorang atau sekelompok orang yang menjadi subyek penelitian. Sumber data primer didapatkan melalui kegiatan wawancara dengan subjek penelitian dan dengan observasi atau pengamatan langsung di lapangan. Dalam penelitian ini data primer diperoleh langsung dari responden.<sup>322</sup> Yakni melakukan wawancara dan pengisian kuesioner oleh 3 orang pakar, 3 orang praktisi dan 3 orang regulator/pemerintah.

### 2. Data Sekunder

Hasan mengemukakan bahwa data sekunder adalah data yang diperoleh peneliti dari sumber-sumber yang telah ada.<sup>323</sup> Data sekunder berasal dari sumber-sumber tertulis seperti buku, jurnal, laporan dan lain-lain.<sup>324</sup> Data sekunder digunakan sebagai pelengkap data primer yang telah diperoleh dilapangan.<sup>325</sup> Adapun data sekunder yang diperoleh langsung dari KJKS-BMT Kelurahan seperti : Struktur organisasi, visi dan misi, laporan , dan lain-lain.

---

<sup>320</sup>Etta Mamang Sangadji & Sopiah, *Metode Penelitian Pendekatan Praktis Dalam Penelitian*, (Yogyakarta : Penerbit CV. Andi Offset, 2010), h.171

<sup>321</sup>M.Iqbal Hasan, *Pokok-pokok Metodologi Penelitian dan Aplikasi*, (Bogor : Ghalia Indonesia, 2002), h. 82

<sup>322</sup>*Ibid.* h.11

<sup>323</sup>*Ibid.* h. 82

<sup>324</sup>Lexy.J Moleong, *Metode Penelitian Kualitatif*, (Bandung : PT. Remaja Rosda Karya, 2005), h.114

<sup>325</sup>*Ibid.*,159.

## E. Teknik Pengumpulan Data

Pengumpulan data dalam sebuah penelitian merupakan kegiatan yang sangat penting. Karena kegiatan tersebut akan menentukan berhasil tidaknya suatu penelitian. Semakin banyak dan lengkap data yang dikumpulkan maka semakin baik hasil penelitian yang dilakukan. Oleh sebab itu pemilihan teknik pengumpulan data harus dilakukan dengan cermat. Adapun teknik pengumpulan data dalam penelitian ini adalah :

### 1. Wawancara (*Interview*)

Wawancara (*interview*) adalah teknik pengumpulan data dengan mengajukan pertanyaan langsung oleh pewawancara kepada responden dan jawaban-jawaban responden dicatat atau direkam.<sup>326</sup> *Interview* digunakan untuk menggali informasi yang berkaitan dengan KJKS-BMT Kelurahan di Kota Padang untuk menyusun kerangka ANP.

### 2. Kuesioner

Sugiyono menyatakan bahwa kuesioner merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberi seperangkat pertanyaan atau pernyataan secara tertulis kepada responden untuk dijawabnya.<sup>327</sup> Dalam penelitian ini, peneliti membuat kuesioner yang disusun dalam bentuk *pairwise comparison* untuk menentukan nilai prioritas dalam masalah, solusi dan strategi pengembangan KJKS-BMT Kelurahan di Kota Padang. Kuesioner diberikan kepada 3 orang pakar, 3 orang regulator/pemerintah dan 3 orang praktisi. Menetapkan 9 orang responden sebagai sumber data primer guna lebih memudahkan dalam menentukan prioritas rata-rata secara keseluruhan responden dan prioritas rata-rata kelompok responden.

---

<sup>326</sup>M.Iqbal Hasan, *Pokok-pokok Metodologi Penelitian ...*, h.85

<sup>327</sup>Sugiyono, *Metode Penelitian...*h. 142

Adapun responden yang dijadikan narasumber dalam penelitian ini sebagaimana disebutkan dalam tabel berikut ini:

Tabel 3.1

Daftar Responden Penelitian

NO	NAMA	JABATAN	KETERANGAN
1.	Dr. Rozalinda, M.Ag	Dosen Pascasarjana Universitas Islam Negeri Imam Bonjol Padang	Pakar
2.	Dr. Akmal, S.E,M.Si	Ketua Program Studi Manajemen Pascasarjana Universitas Bung Hatta	Pakar
3.	Dr. Mursal, M.Ag	Dosen Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Barat	Pakar
4.	Marlion, S.Pd	Ketua Komisi II Bidang Perekonomian DPRD Kota Padang	Regulator
5.	Swesti Fanloni,SSTP,M.Si	Kepala Bagian Perekonomian Pemerintah Kota Padang	Regulator
6.	Ir. Nofiarman, M.Si	Ketua Tim Penilaian KJKS- BMT Kelurahan Kota Padang/ Dinas Koperasi dan UKM Kota Padang	Regulator
7.	Resma Radiah, S.EI	Manajer KJKS-BMT Kelurahan Jati	Praktisi
8.	Rika Novita, A.Md	Manajer KJKS-BMT Kelurahan Lubuk Lintah	Praktisi
9.	Oktaviani,SE	Manajer KJKS-BMT Kelurahan Kalumbuk	Praktisi

## F. Teknik Analisa Data

Sugiyono mengatakan bahwa analisis data adalah proses mencari dan menyusun secara sistematis data yang diperoleh dari hasil wawancara, catatan lapangan dan dokumentasi dengan cara mengorganisasikan data ke dalam kategori, menjabarkan ke dalam unit-unit, melakukan sintesa, menyusun ke dalam pola, memilih mana yang penting dan yang akan dipelajari dan membuat kesimpulan sehingga mudah dipahami oleh diri sendiri maupun orang lain.<sup>328</sup> Selain itu menyajikan sebagai temuan bagi orang lain.<sup>329</sup> Metode analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode analisis deskriptif kualitatif dan ANP dengan menggunakan software *Super Decision 2.6.0*.

ANP merupakan metode pengambilan keputusan dengan teori matematis menghadapi faktor-faktor yang saling berhubungan (*dependence*) serta umpan balik (*feedback*) nya secara sistematis. ANP yang dikembangkan oleh Thomas. L. Saaty adalah pendekatan baru metode kualitatif yang merupakan perkembangan lanjutan dari metode sebelumnya yaitu *Analytic Hierarchy Process* (AHP). ANP memiliki kelebihan dari metodologi lainnya adalah kemampuannya untuk membantu para pengambil keputusan dalam melakukan pengukuran dan sintesis sejumlah faktor-faktor dalam hierarki atau jaringan. Kelebihan lainnya adalah kesederhanaan konsep yang ditawarkan yang membuat ANP menjadi metodologi yang lebih umum dan lebih mudah diaplikasikan untuk studi kualitatif yang beragam, seperti pengambilan keputusan, peramalan (*forecasting*), evaluasi, pemetaan (*mapping*), *strategizing*, alokasi sumber daya dan lain sebagainya.<sup>330</sup>

ANP digunakan untuk memecahkan masalah yang bergantung pada alternatif-alternatif dan kriteria-kriteria yang ada. Ascarya menyebutkan bahwa yang diinginkan dalam ANP adalah mengetahui keseluruhan pengaruh dari setiap elemen. Semua komponen atau elemen perlu diatur dalam suatu kerangka kerja hierarki kontrol atau jaringan. Tidak ada ketentuan baku dalam membuat suatu kerangka kerja baik dengan pendekatan hierarki maupun jaringan, hanya saja

---

<sup>328</sup>Sugiyono, *Metode Penelitian...*, h.244

<sup>329</sup>Noeng Muhadjir, *Metodologi Penelitian Kuantitatif*, (Yogyakarta, Rakesarasin, 1996), h.104

<sup>330</sup>Hendri Tanjung dan Abrista Devi, *Metodologi Penelitian ...*, h.214

kerangka kerja tersebut harus sesuai dengan teori-teori atau penelitian sebelumnya dan benar-benar menggambarkan masalah yang sedang terjadi ketika berlangsungnya penelitian. Setelah kerangka kerja dirumuskan, perbandingan pasangan dan sintesis dilakukan untuk memperoleh urutan prioritas dari sekumpulan komponen itu. Lalu diturunkan pengaruh dari elemen dalam *feedback* dengan memperhatikan masing-masing komponen. Akhirnya hasil dari pengaruh ini dibobot dengan tingkat kepentingan dari kriteria, dan ditambahkan untuk memperoleh pengaruh keseluruhan dari masing-masing elemen.<sup>331</sup>

Menurut Ascarya ANP memiliki fungsi utama yakni menstruktur kompleksitas, pengukuran dalam skala ratio dan sintesis.<sup>332</sup> Permasalahan yang beragam dan kompleks tidak akan dapat diurai dan diselesaikan jika tidak distruktur dengan baik. ANP merupakan salah satu metode yang dapat membantu menyelesaikan masalah yang sulit dan rumit dengan menstruktur masalah tersebut. Pengukuran dalam skala ratio diperlukan untuk mencerminkan proporsi atau prioritas setiap elemen. Setiap metodologi dengan struktur hierarki harus menggunakan prioritas skala rasio untuk elemen diatas level terendah dari hierarki. Hal ini penting karena prioritas (atau bobot) dari elemen di level manapun dari hierarki ditentukan dengan mengalikan prioritas dari elemen pada level dengan prioritas dari elemen induknya. Karena hasil perkalian dari dua pengukuran level interval secara matematis tidak memiliki arti, skala rasio diperlukan untuk perkalian ini. AHP/ANP menggunakan skala rasio pada semua level terendah dari hierarki/jaringan, termasuk level terendah (alternatif dalam model pilihan). Skala rasio ini menjadi semakin penting jika prioritas tidak hanya digunakan untuk aplikasi pilihan, namun untuk aplikasi-aplikasi lain, seperti untuk aplikasi alokasi sumber daya.

Sintesis merupakan kebalikan dari analisis. Kalau analisis berarti mengurai entitas material atau abstrak ke dalam elemen-elemennya, maka sintesis berarti menyatukan semua bagian menjadi satu kesatuan. Karena kompleksitas, situasi

---

<sup>331</sup>*Ibid*, h.218

<sup>332</sup>Ascarya , *Analytic Network Process (ANP): Pendekatan Baru Studi Kualitatif*, Makalah Disampaikan pada Seminar Intern Program Magister Akuntansi Fakultas Ekonomi di Universitas Trisakti, ( Jakarta; 2005), h, 8

keputusan penting, atau prakiraan, atau alokasi sumber daya, sering melibatkan terlalu banyak dimensi bagi manusia untuk dapat melakukan sintesis secara intuitif, diperlukan suatu cara untuk melakukan sintesis dari banyak dimensi. Meskipun AHP/ANP memfasilitasi analisis, fungsi yang lebih penting lagi dalam AHP/ANP adalah kemampuannya untuk membantu dalam melakukan pengukuran dan sintesis sejumlah faktor-faktor dalam hierarki atau jaringan.

ANP memiliki empat aksioma yang menjadi landasan teorinya: (1) *Prioritas* ; Aksioma ini menyatakan bahwa pembobotan secara absolut dengan menggunakan skala interval (0,1) dan sebagai ukuran dominasi relatif. (2) *Resiprokal*; aksioma ini menyatakan bahwa jika PC (CA,CB) adalah nilai perbandingan pasangan dari elemen A dan B, dilihat dari elemen induknya C, yang menunjukkan berapa kali lebih banyak elemen A memiliki apa yang dimiliki elemen B, maka  $PC(CB,CA) = 1/PC(CA,CB)$ . Misalkan, jika A lima kali lebih besar dari B, maka B besarnya 1/5 dari besar A. (3) *Homogenitas*; aksioma ini menyatakan bahwa elemen-elemen yang dibandingkan dalam struktur kerangka ANP sebaiknya tidak memiliki perbedaan terlalu besar, yang dapat menyebabkan lebih besarnya kesalahan dalam menentukan penilaian elemen pendukung yang mempengaruhi keputusan. (4) *Dependence condition* ; Aksioma ini diasumsikan bahwa susunan dapat dikomposisikan ke dalam komponen-komponen yang membentuk bagian berupa *cluster*.<sup>333</sup>

ANP memiliki 3 prinsip dasar, yaitu dekomposisi, penilaian komparasi (*comparative judgements*), dan komposisi hierarkis (sintesis) dari prioritas. Prinsip dekomposisi diterapkan untuk menstruktur masalah yang kompleks menjadi kerangka hierarkis atau jaringan *cluster*, *subcluster*, *sub-sub cluster* dan seterusnya. Dengan kata lain dekomposisi adalah memodelkan masalah ke dalam kerangka ANP.

Prinsip penilaian komparasi diterapkan untuk membangun perbandingan pasangan (*pairwise comparison*) dari semua kombinasi elemen-elemen dalam *cluster* induknya. Prinsip komposisi hierarkis atau sintesis diterapkan untuk

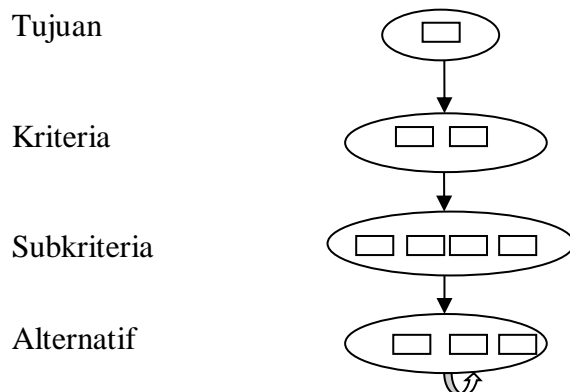
---

<sup>333</sup>Thomas L. Saaty dan Louis G.Vargas, *Decision Making with the Analytic Network Process, Economic, Political, Social and Technological Application with Benefits, Opportunities, Costs and Risk*, (USA : Springer, Pittsburgh , 2006),h.47

mengalikan prioritas lokal dari elemen-elemen dalam *cluster* dengan prioritas global dari elemen induk yang akan menghasilkan prioritas global seluruh hierarki dan menjumlahkannya untuk menghasilkan prioritas global untuk elemen level terendah (biasanya merupakan alternatif).<sup>334</sup>

ANP memiliki 4 model jaringan mulai dari bentuk yang sederhana sampai ke jaringan kompleks yakni hierarki, holarki, jaringan analisa BCR (*benefit-cost ratio*), dan jaringan secara umum.<sup>335</sup>

1. Hierarki merupakan bentuk jaringan yang paling sederhana berupa struktur hierarki linier terdiri dari *cluster-cluster* (komponen-komponen), kemudian kriteria dan sub-kriteria, dengan level tertinggi berupa tujuan, dan alternatif sebagai *cluster* pada level terendah. Secara umum struktur *hierarki linier* dapat dibaca pada gambar berikut ini :



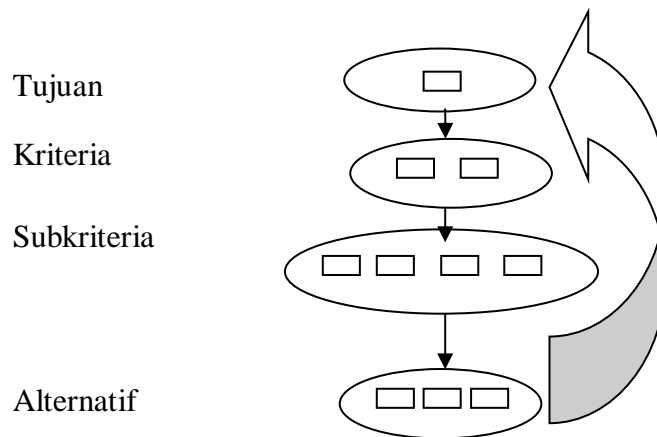
Gambar : 3.1 Jaringan Hierarki linier

Sumber : Aam Slamet Rusydiana & Abrista Devi, *Analytic Network Process: Pengantar Teori dan Aplikasi*.

2. Jaringan holarki merupakan jaringan dimana elemen dalam cluster pada level yang paling tinggi dependen terhadap elemen (atau elemen-elemen) dalam cluster pada level yang paling rendah, sehingga terdapat garis hubungan antara *cluster* level terendah dengan *cluster* level tertinggi. Secara umum struktur jaringan holarki dapat dilihat pada gambar berikut ini.

<sup>334</sup> Ascarya, *Analytic Network...* h, 8

<sup>335</sup> Aam Slamet Rusydiana & Abrista Devi, *Analytic Network Process...*, h.25

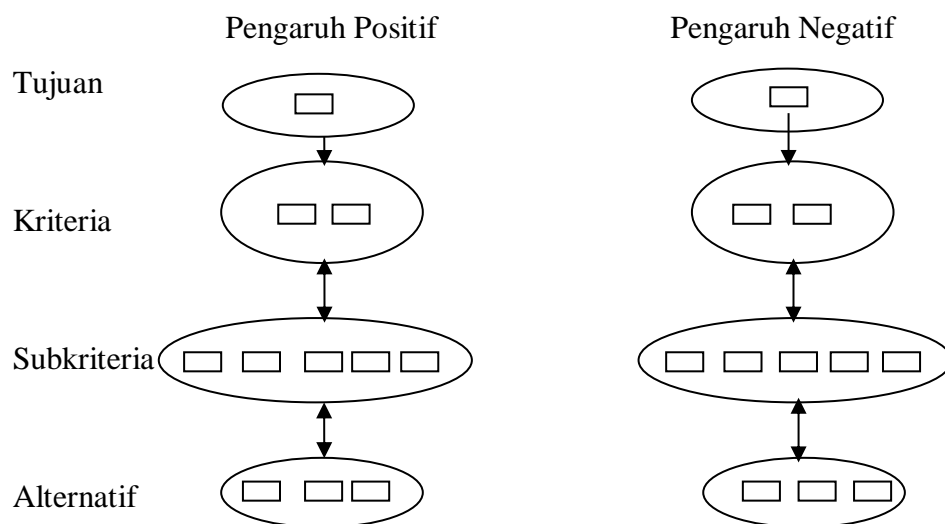


Gambar :3.2 Jaringan Holarki

Sumber : Aam Slamet Rusydiana & Abrista Devi, *Analytic Network Process: Pengantar Teori dan Aplikasi*.

### 3. Jaringan analisa BCR (*Benefits-Costs Ratio*)

Bentuk jaringan ketiga dalam ANP adalah jaringan analisa BCR (*Benefits-Costs Ratio*). Salah satu bentuk sederhananya adalah jaringan pengaruh (*impact*). Jaringan pengaruh mempunyai dua jaringan terpisah untuk pengaruh positif dan pengaruh negatif. Bentuk jaringan BCR dapat dilihat pada gambar berikut ini :



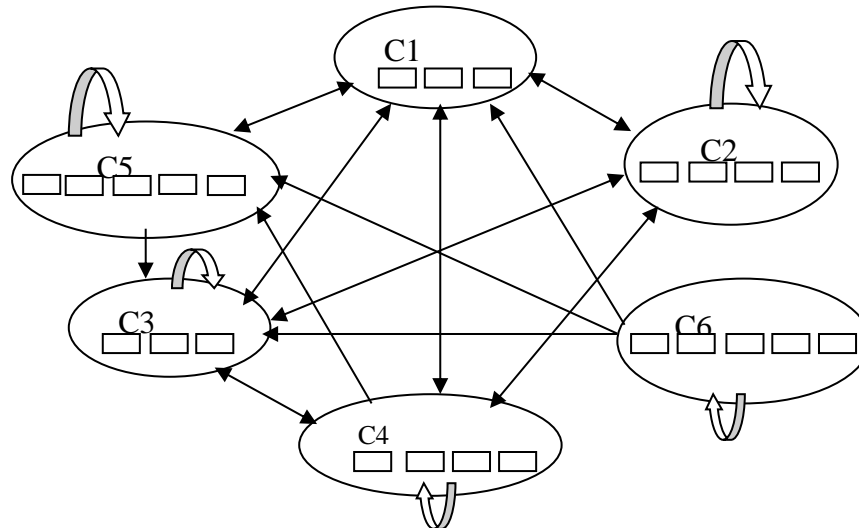
Gambar : 3.3

Jaringan BCR Pengaruh Positif dan Pengaruh Negatif

Sumber : Aam Slamet Rusydiana & Abrista Devi, *Analytic Network Process: Pengantar Teori dan Aplikasi*.



4. Jaringan umum adalah jaringan yang tidak memiliki bentuk khusus. Ada yang sangat sederhana, namun struktur jaringan umum ini dapat juga berbentuk jaringan yang kompleks yang melibatkan banyak cluster, dependensi, dan feedback. Secara umum struktur jaringan umum yang kompleks dapat dilihat pada gambar berikut ini :

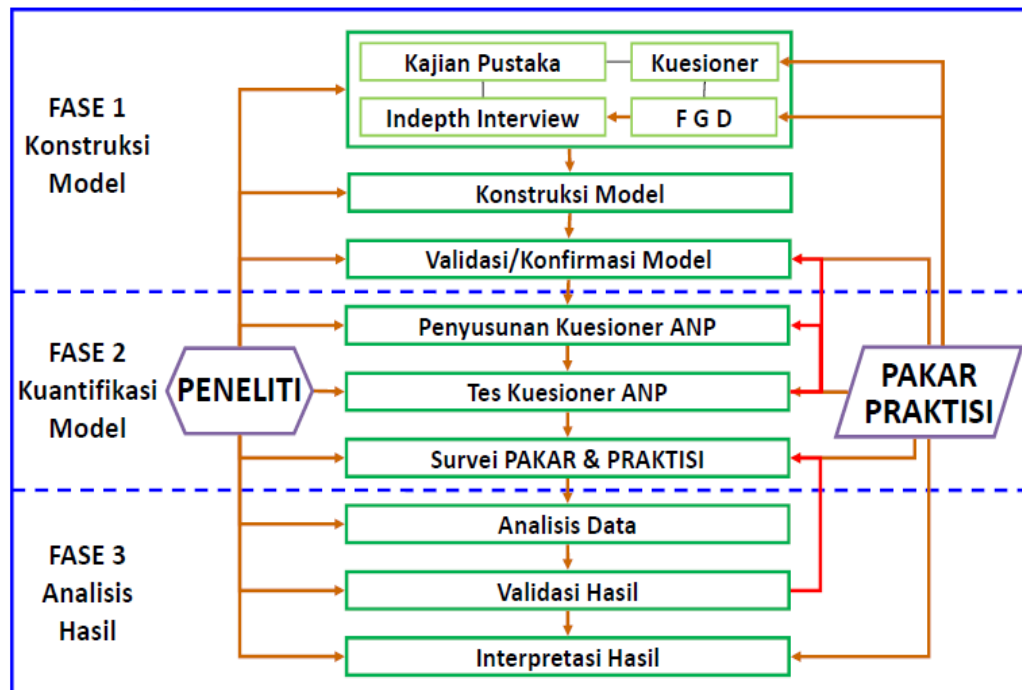


Gambar : 3.4  
Jaringan umum

Sumber: Aam Slamet Rusydiana & Abrista Devi, *Analytic Network Process: Pengantar Teori dan Aplikasi*.

Berdasarkan beberapa model jaringan diatas, maka dalam kajian ini penulis menggunakan jaringan kompleks. Alasan penulis menggunakan ini adalah kompleksitasnya permasalahan KJKS-BMT Kelurahan di Kota Padang. Disamping itu antara *cluster* saling mempengaruhi satu sama lainnya. Sehingga melalui jaringan kompleks ini akan didapati prioritas masalah, solusi dan strategi pengembangan KJKS-BMT Kelurahan di Kota Padang menjadi sehat dan mandiri.

Metode penelitian ANP memiliki 3 tahapan kerja yaitu membuat kerangka kerja ANP atau konstruksi model, kuantifikasi model dan sintesis dan analisis. Tiga tahapan tersebut dapat dilihat pada gambar berikut :



Gambar 3.5  
Tahapan Penelitian Metode ANP<sup>336</sup>

Gambar 3.5 diatas menunjukkan bahwa tahapan-tahapan penelitian dalam metode ANP yang terdiri dari:

a. Fase pertama adalah konstruksi model

Pada tahap ini peneliti melakukan dekomposisi masalah berdasarkan *literature review* secara teori dan empiris. Sebagai sumber data awal penelitian ini didasarkan kepada laporan KJKS BMT Kelurahan Tahun 2017 dan penelitian terdahulu. Kemudian secara empiris melakukan wawancara yang mendalam dengan 3 orang pakar, 3 orang regulator/pemerintah dan 1 orang praktisi dan pihak-pihak yang terkait dengan Koperasi Jasa Keuangan Syariah (KJKS) Baitul Mal wat Tamwil (BMT) Kelurahan Kota Padang untuk memperoleh permasalahan yang sebenarnya secara komprehensif. Sehingga diperoleh kriteria, cluster dan node dari permasalahan tersebut. Kriteria masalah utama

<sup>336</sup> Ascarya , *The Development of Islamic Financial System in Indonesia and The Way Forward*, Paper dipublikasikan sebagai Occasional Paper (Jakarta : Bank Indonesia, 2010).

dikelompokkan menjadi dua yakni masalah internal dan eksternal. Selanjutnya menentukan solusi dan strategi pengembangan KJKS-BMT Kelurahan di Kota Padang.

b. Fase kedua kuantifikasi model

Setelah konfirmasi atau validasi model, maka dilakukan penyusunan kuesioner perbandingan berpasangan (*pairwise comparison*). Kuesioner ANP yang berupa *pairwise comparison* dibuat untuk mengetahui mana diantara kedua elemen yang lebih besar pengaruhnya atau lebih dominan dan berapa besar perbedaannya. Dalam ANP, kuesioner dibuat dengan menggunakan skala penilaian dari angka 1 sampai 9. Skala numerik 1 sampai 9 yang digunakan dalam ANP dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel 3.2  
Skala dalam ANP<sup>337</sup>

Deskripsi	Tingkat Kepentingan	Penjelasan
Amat sangat lebih besar pengaruh/ tingkat kepentingannya	9	Bukti-bukti yang memihak satu elemen lainnya memiliki bukti yang tingkat kemungkinan afirmasinya tertinggi
Di antara nilai 7-9	8	
Sangat lebih besar pengaruhnya / tingkat kepentingannya	7	Satu elemen sangat lebih dibandingkan elemen lainnya dan dominan ditunjukkan dalam praktik
Diantara 5-7	6	
Lebih besar pengaruh/ tingkat kepentingannya	5	Pengalaman dan penilaian kuat mendukung satu elemen dibandingkan elemen lain
Diantara 3-5	4	
Sedikit lebih besar pengaruh/ tingkat kepentingannya	3	Pengalaman dan penilaian sedikit mendukung satu elemen dibandingkan elemen lain

<sup>337</sup>Hendri Tanjung dan Abrista Devi, *Metodologi Penelitian...*,h.220

Diantara 1-3	2	Dua elemen yang dibandingkan memiliki kontribusi kepentingan yang sama terhadap tujuan.
Sama besar pengaruh/tingkat kepentingannya	1	

Adapun kuesioner berbandingan pasangan (*pairwise comparison*) dalam penelitian ini adalah Kriteria masalah, solusi dan strategi pengembangan KJKS-BMT Kelurahan sebagaimana tabel berikut ini :

Tabel 3.3

Contoh Kuesioner *Pairwise Comparison*

Berdasarkan Goal/Tujuan: Pengembangan KJKS-BMT Kelurahan “Sehat dan Mandiri ” di Kota Padang. Berilah Penilaian/rangking pada setiap elemen “Kriteria Masalah” dibawah ini, menurut tingkat pengaruhnya.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Internal									
Eksternal									

Berdasarkan Goal/Tujuan: Pengembangan KJKS-BMT Kelurahan “Sehat dan Mandiri ” di Kota Padang). Berilah Penilaian/rangking pada setiap elemen “Kriteria Solusi” dibawah ini, menurut tingkat pengaruhnya.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Solusi Internal									
Solusi Eksternal									

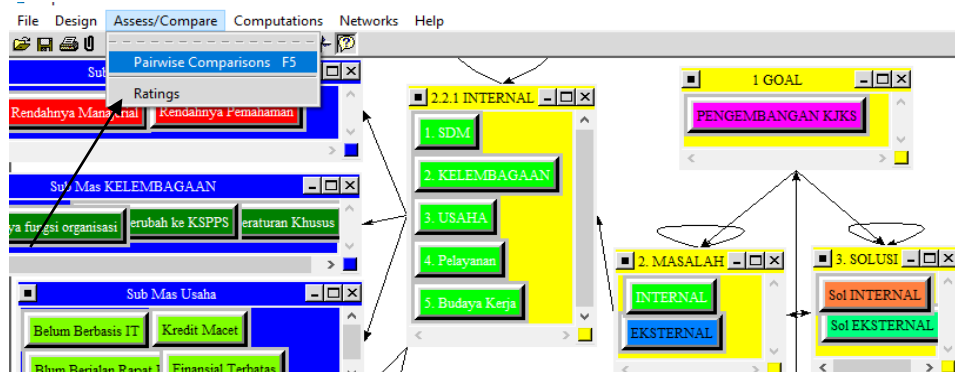
Berdasarkan Goal/Tujuan: Pengembangan KJKS-BMT Kelurahan “Sehat dan Mandiri ” di Kota Padang. Berilah Penilaian/rangking pada setiap elemen “Kriteria Strategi” dibawah ini, menurut tingkat pengaruhnya.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Pelatihan secara Intensif									
Insentif									
Sosialisasi dan Promosi									
Inovasi Usaha									

Setelah kuesioner dibuat, tahap berikutnya adalah melakukan penyebaran kuesioner atau tes kuesioner kepada responden untuk diisi. Setelah kuesioner diisi oleh responden, data diinput melalui software *super decision* untuk diproses sehingga menghasilkan output berbentuk prioritas super matrik. Hasil dari setiap responden akan diinput pada jaringan ANP tersendiri.

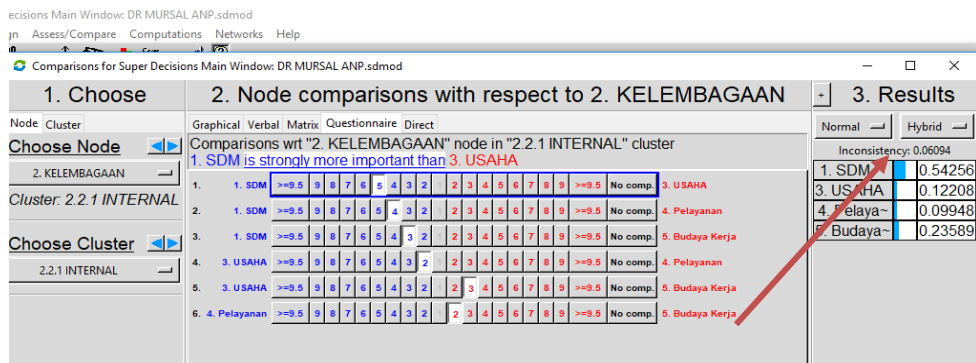
Langkah-langkah dalam menginput data adalah:

1. Klik *acces/compare*
2. Klik *pairwise comparison* seperti tampilan di bawah ini:



Gambar 3.6  
Proses Tahapan input data

### 3. Input hasil kuesioner dari responden seperti tampilan berikut ini :



Gambar 3.7  
Contoh Hasil *Pairwise Comparison*

Tanda panah di atas menunjukkan bahwa jawaban responden sudah konsisten atau belum. Andaikata nilai *inconsistency* diatas 0.1 maka berarti jawaban responden belum konsisten. Sebaliknya apabila kecil dari 0.1 maka jawaban responden sudah konsisten dan dianggap memuaskan.<sup>338</sup>

#### c. Fase ketiga, tahap analisa hasil

Pada fase ini adalah sintesis hasil. Sintesis berarti menyatukan semua bagian menjadi satu kesatuan.<sup>339</sup> Data yang telah diinput pada *software super decision* selanjutnya dipindahkan dan diolah pada Microsoft excel. Hasil Analisis sintesis ini bertujuan untuk menentukan *Geometrik Mean* dan *Rater Aggrement (W)*:

##### 1) Menentukan *Geometric Mean*

Untuk mengetahui hasil penilaian individu dari para responden dan menentukan hasil pendapat pada satu kelompok dilakukan penilaian dengan menghitung *geometric mean* . Pertanyaan berupa perbandingan (*Pairwise comparison*) dari responden akan dikombinasikan sehingga membentuk suatu konsensus. *Geometric mean* merupakan jenis penghitungan rata-rata yang menunjukkan tendensi atau nilai tertentu.

<sup>338</sup>Aam Slamet Rusydiana & Abrista Devi, *Analytic Network ...*, h.23

<sup>339</sup>Hendri Tanjung dan Abrista Devi, *Metodologi Penelitian ...*, h.223

## 2) Menentukan Rater Agreement

*Rater agreement* adalah ukuran yang menunjukkan tingkat kesesuaian (persetujuan) para responden (R1-Rn) terhadap suatu masalah dalam satu cluster. Adapun alat yang digunakan untuk mengukur rater agreement adalah Kendall's Coefficient of Concordance ( $W; 0 < W \leq 1$ ).  $W=1$  menunjukkan kesesuaian yang sempurna. Untuk menghitung Kendall's (W) adalah:

### a) Transpose.

Hasil kuesioner dari seluruh responden diinput kedalam *pairwise comparison* sehingga menghasilkan *Normalized by Cluster* kemudian di copy melalui *priorities* dan dipindahkan kedalam satu set di *Microsoft excel*. Hasil dari *Normalized by Cluster* dikumpulkan dalam satu set sedangkan nilai *limiting* tidak digunakan dalam penghitungan *Rater agreement*. Setelah itu nilai yang ada di *normalize by cluster* tersebut di *transpose*, contohnya:

2				
3	GOAL : PENGEMBANGAN KJKS	1	1	1
4	1. MASALAH EKSTERNAL	0.52359	0.50807	0.44106
5	2. MASALAH INTERNAL	0.47641	0.49193	0.55894

Hasil di transpose :

1				
2			EKSTERNAL	INTERNAL
3	M	R1	0.52359	0.47641
4	A	R2	0.50807	0.49193
5	S	R3	0.44106	0.55894
6	A	ALL	0.490906667	0.5090933

Gambar 3.8  
Proses transpose data

### b) Rangking

Nilai yang telah di transpose dilakukan perangkingan kemudian di totalkan dapat dilihat seperti di bawah ini:

1				
2			EKSTERNAL	INTERNAL
3	M	R1	0.52359	0.47641
4	A	R2	0.50807	0.49193
5	S	R3	0.44106	0.55894
6	A	ALL	0.490906667	0.5090933
7	L	R1	1	2
8	A	R2	1	2
9	H	R3	2	1
10		TOTAL	4	5
11				

Gambar 3.9  
Proses menentukan rangking

c) Hitung W

Setelah dilakukan perengkingan selanjutnya dilakukan penghitungan nilai W dengan rumus sebagai berikut:<sup>340</sup>

$$U = (T_1 + T_2 + \dots + T_p) / P \quad U = \text{nilai rata-rata dari total rangking}$$

$$S = (T_1 - U)^2 + (T_2 - U)^2 + \dots + (T_p - U)^2 \quad S = \text{jumlah kuadrat deviasi}$$

$$\text{MaxS} = (n - U)^2 + (2n - U)^2 + \dots + (pn - U)^2 \quad p = \text{jumlah node}$$

$$W = S / \text{MaxS} \quad n = \text{jumlah responden}$$

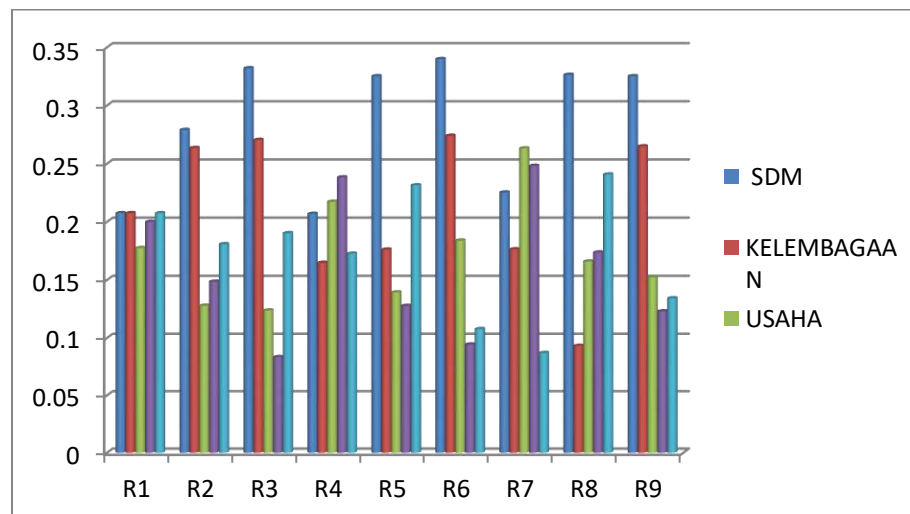
$$T = \text{total}$$

d) Membuat Grafik

Setelah menghitung *geometric mean* dan *rater agreement* maka langkah terakhir adalah membuat grafik. Tujuan membentuk grafik adalah memudahkan peneliti untuk menginterpretasi hasil dari penelitian seperti berikut ini:

<sup>340</sup>Ascarya & Atika R Masrifah, *Aplikasi Analitical Network Proccess dengan Menggunakan Super decision 2.2.6* (Jakarta: tth,) h. 12.





Gambar 3.10  
Contoh Grafik hasil G-mean.

## **BAB IV**

### **HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

#### **A. Gambaran Umum Kota Padang**

Gambaran umum Kota Padang yang terkait dengan penelitian ini dapat dilihat melalui tiga aspek yaitu secara geografis, kependudukan dan agama. Aspek-aspek tersebut memiliki potensi untuk pengembangan Koperasi Jasa Keuangan Syariah (KJKS) Baitul Mal wat Tamwil (BMT) Kelurahan di Kota Padang. Ketiga aspek ini secara lebih jelas dapat dilihat pada penjelasan berikut ini:

##### **1. Geografis**

Padang adalah Ibukota Provinsi Sumatera Barat yang terletak di pantai bagian barat pulau Sumatera. Kota Padang berada antara 0° 44'00" dan 1°08'35" Lintang Selatan serta 100°05'05" dan 100°34'09" Bujur Timur. Sedangkan bila dilihat dari perbatasan wilayah, maka kota Padang berbatasan dengan :

Bagian utara berbatasan dengan Kabupaten Padang Pariaman,

Bagian timur berbatasan dengan Kabupaten Solok ,

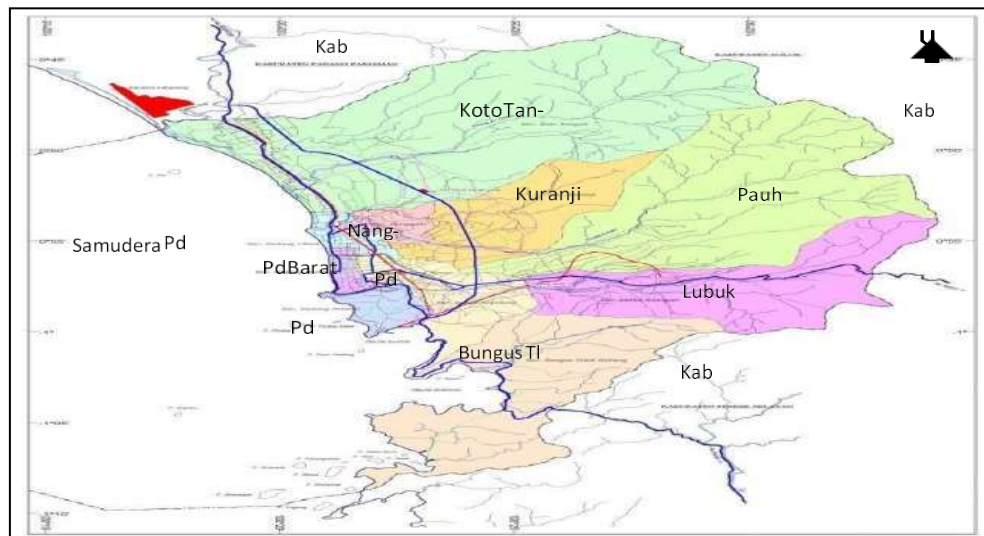
Bagian selatan berbatasan dengan Kabupaten Pesisir Selatan dan Samudera Indonesia.

Bagian barat berbatasan dengan samudera Indonesia.

Luas wilayah Kota Padang adalah 694.96 km<sup>2</sup> atau setara dengan 1,65 persen dari luas Provinsi Sumatera Barat. Kota Padang terdiri dari 11 Kecamatan dan memiliki 19 pulau-pulau, dan 104 Kelurahan. Kecamatan terluas adalah Koto Tangah yang mencapai 232,25 km<sup>2</sup>. Sedangkan Kecamatan terkecil yakni Padang Barat yang memiliki luas daerah 7,00 Km<sup>2</sup>.<sup>341</sup> Secara lebih jelas perbatasan wilayah Kota Padang dapat dilihat pada gambar berikut ini :

---

<sup>341</sup>Armalia Desiyanti, *Statistik Daerah Kota Padang 2019*, (Padang : Badan Pusat Statistik, 2019), h.3



Sumber : Statistik Daerah Kota Padang 2019

Gambar 4.1 Peta wilayah Kota Padang

Luas tanah Kota Padang mencapai 69.496 hektar. Luas tanah yang digunakan untuk perusahaan hanya sekitar 0,38 persen, industri 1,01 persen dan jasa 1,03 persen. Sementara itu tanah yang dimanfaatkan untuk sektor pertanian seperti sawah irigasi seluas 7,10 persen, sawah non irigasi 0,02 persen, ladang/ tegalan 1,36 persen, perkebunan rakyat 3,09 persen dan kebun campuran 19,62 persen. Sedangkan luas tanah terbesar di Kota Padang digunakan sebagai hutan lebat yaitu sebesar 51,01 persen dari luas tanah keseluruhan.<sup>342</sup> Dengan demikian sebagian besar lahan dimanfaatkan oleh masyarakat Kota Padang untuk pertanian dan perkebunan sebesar 31,19 persen. Ini menunjukkan bahwa hampir 1/3 dari luas tanah di Kota Padang digunakan sebagai lahan pertanian dan perkebunan sebagai sumber mata pencaharian serta ketergantungan kepada alam. Secara geografis dan mata pencaharian masyarakat Kota Padang ini tentunya keberadaan KJKS-BMT Kelurahan akan sangat membantu masyarakat. Sekiranya masyarakat menjadi anggota KJKS-BMT Kelurahan akan membantu permodalan dan pengembangan usaha mereka seperti berdagang, menjahit, beternak dan lain-lain melalui pembiayaan yang ada pada KJKS-BMT Kelurahan.

<sup>342</sup> *Ibid*, h. 6

## 2. Kependudukan

Jumlah penduduk Kota Padang pada tahun 2018 mencapai 939.112 jiwa. Sejak tahun 2013 terjadi peningkatan pertumbuhan penduduk pertahunnya. Laju pertumbuhan penduduk Kota Padang pada tahun 2013 meningkat sebesar 1,54 persen. Pada tahun 2014 pertumbuhan penduduk Kota Padang meningkat sebanyak 1,47 persen. Tahun 2015 penduduk Kota Padang naik menjadi 902.413 jiwa atau 1,44 persen. Tahun 2016 meningkat lagi menjadi 914.968 jiwa atau 1,39 persen, tahun 2017 bertambah lagi menjadi 927.011 jiwa atau meningkat 1,32 persen. Tahun 2018 naik lagi sebesar 1,31 persen. Jumlah dan laju pertumbuhan penduduk Kota Padang tahun 2013-2018 dapat dilihat pada tabel berikut ini :

Tabel 4.1.

Laju Pertumbuhan Penduduk Kota Padang Tahun 2013-2018

Tahun	Penduduk (orang)	Laju Pertumbuhan Penduduk (%)
2013	876.670	1,54
2014	889 561	1,47
2015	902.413	1,44
2016	914.968	1,39
2017	927.011	1,32
2018	939.112	1,31

Sumber : Kota Padang Dalam Angka Tahun 2019

Penduduk Kota Padang tersebar pada 11 Kecamatan dengan tingkat penyebaran seiring dengan bertambahnya penduduk. Kelurahan Koto Tangah merupakan kecamatan dengan jumlah terbesar dengan jumlah penduduk 186.091 jiwa. Sedangkan penyebaran penduduk terendah adalah Kecamatan Bungus Teluk Kabung dengan 24.672 jiwa. Secara keseluruhan penyebaran penduduk perkecamatan dapat dilihat pada tabel berikut ini:

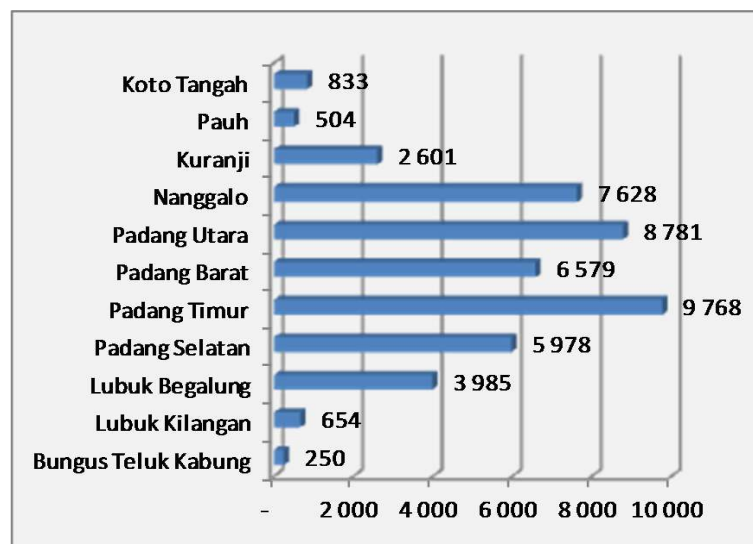
Tabel 4.2.

Jumlah Penduduk per Kecamatan se Kota Padang Tahun 2018

No	Kecamatan	Jenis Kelamin (Jiwa)		Jumlah
		Laki-laki	Perempuan	
1	Bungus Teluk Kabung	12 702	11 970	24 672
2	Lubuk Kilangan	27 482	27 047	54 529
3	Lubuk Begalung	60 352	58 970	119 322
4	Padang Selatan	29 879	29 644	59 523
5	Padang Timur	39 456	39 859	79 315
6	Padang Barat	23 206	22 755	45 961
7	Padang Utara	33 520	37 104	70 624
8	Nanggalo	29 472	31 171	60 643
9	Kuranji	71 670	72 393	144 063
10	Pauh	35 469	34 756	70 225
11	Koto Tangah	93 882	92 209	186 091
	Padang	457 090	457 878	914 968

Sumber : Kota Padang Dalam Angka Tahun 2019

Penduduk Kota Padang pada tahun 2018 adalah sebanyak 939.112 jiwa dengan kepadatan 1.351 jiwa per km<sup>2</sup>, terjadi peningkatan dari 1.344 jiwa perkm<sup>2</sup> pada tahun2017. Peningkatan kepadatan penduduk ini dapat dilihat pada gambar di bawah ini :



Sumber : Kota Padang Dalam Angka Tahun 2019

Gambar 4.2.

Kepadatan Penduduk Kota Padang Tahun 2018

### 3. Agama

Agama Islam merupakan agama yang mayoritas dianut oleh masyarakat Kota Padang. Distribusi pemeluk agama Islam di Kota Padang tersebar di seluruh Kecamatan. Persentase pemeluk agama Islam terbanyak berada di Kecamatan Koto Tangah yakni 20,17 persen, disusul oleh Kuranji sebesar 13,93 persen, Lubuk Begalung sebanyak 10,17 persen dan Padang Timur sebesar 10,01 persen. Sementara itu, untuk pemeluk agama Protestan terbanyak berada di Kecamatan Padang Barat, yaitu sebesar 31,53 persen. Pemeluk agama Katholik terbanyak berada di Kecamatan Padang Barat dan Padang Selatan, masing-masing sebesar 50,22 persen dan 39, 77 persen. Jumlah pemeluk agama masing-masing Kecamatan dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel 4.3

Jumlah Penganut Agama di Kota Padang Tahun 2018

No	Kecamatan	Islam	Protestan	Katolik	Hindu	Budha	Lain-lain
1	Bungus Teluk Kabung	26.213	145	13	-	29	-
2	Lubuk Kilangan	50.928	127	67	-	-	-
3	Lubuk Begalung	87.232	287	82	-	-	-
4	Padang Selatan	59.835	1.132	4.832	132	105	-
5	Padang Timur	85.831	572	116	83	54	-
6	Padang Barat	77.837	1.811	6.105	692	2.2-05	-
7	Padang Utara	72.107	477	321	105	83	-
8	Nanggalo	57.726	281	42	-	-	-
9	Kuranji	119.427	193	151	68	27	-
10	Pauh	47.328	235	123	-	38	-
11	Koto Tangah	172.936	482	301	72	57	-
	Padang	857.400	5.742	12.156	1.152	2.598	-

Sumber : Kota Padang Dalam Angka Tahun 2019

Berdasarkan tabel 4.3 di atas dapat diketahui bahwa jumlah penduduk beragama Islam di Kota Padang sebanyak 857.400 orang atau 97,54 persen. Jumlah penduduk beragama Islam terbanyak di Kota Padang yang tersebar diberbagai Kelurahan sangat berpotensi untuk menjadi anggota KJKS-BMT Kelurahan dan mengembangkan ekonomi berbasis syariah. Sehingga mempercepat berkembangnya sistem keuangan yang berpola syariah.

Wijaya,*et.al*, dalam penelitiannya menyatakan bahwa tingkat religiusitas menjadi alasan untuk menabung di BMT.<sup>343</sup> Ini menunjukkan bahwa agama merupakan salah satu alasan orang untuk menabung pada lembaga keuangan syariah. Maulana, *et.al*, dalam penelitiannya mengungkapkan bahwa perilaku masyarakat muslim yang ingin terbebas dari riba menjadi faktor utama berpartisipasi menggunakan BMT.<sup>344</sup>

## **B. Perkembangan Koperasi Jasa Keuangan Syariah (KJKS) Baitul Mal wa Tamwil (BMT) Kelurahan di Kota Padang**

### **1. Latarbelakang berdirinya KJKS-BMT Kelurahan**

Pelaksanaan penanggulangan kemiskinan merupakan salah satu program prioritas bagi pemerintah Kota Padang. Program ini bertujuan untuk mengurangi jumlah penduduk miskin dan pengangguran yang tersebar di Kota Padang. Ditetapkannya kegiatan penanggulangan kemiskinan sebagai salah satu program prioritas pembangunan di Kota Padang disebabkan oleh besar dan luasnya dampak *multiplier* yang dapat ditimbulkan oleh kemiskinan dan pengangguran seperti anak putus sekolah, meningkatnya kriminalitas, kurang gizi dan lain-lain.

Menyadari berbagai dampak negatif yang dapat ditimbulkan akibat terjadinya kemiskinan ini, maka pemerintah telah meluncurkan berbagai kebijakan, program, dan kegiatan dalam rangka penanggulangan kemiskinan

---

<sup>343</sup>Ibrahim Fatwa Wijaya, *et.al*, *Religiosity level and saving decisions in Baitul Maal wat Tamwil: the case of Indonesia*, *Journal of Islamic Marketing*, September 2019

<sup>344</sup>Hartomi Maulana, *et.al*, *Factors influencing behaviour to participate in Islamic microfinance*, *International Journal of Islamic and Middle Eastern Finance and Management* , Vol. 11 No. 1, 2018, h. 109

dan peningkatan kesejahteraan masyarakat miskin dan keluarganya. Pendekatan penanggulangan kemiskinan seperti yang tertuang dalam dokumen SNPK (Strategi Nasional Penanggulangan Kemiskinan) dilaksanakan melalui pendekatan pemenuhan kebutuhan dasar masyarakat miskin (*Community Base Approach*). Artinya, pelaksanaan program oleh pemerintah disesuaikan dengan permasalahan mendasar yang selama ini dihadapi oleh masyarakat miskin dalam menjalankan kehidupannya. Kebutuhan dasar dan pokok ini antara lain berupa kebutuhan untuk konsumsi, kesehatan, pendidikan, modal usaha/akses terhadap modal, rasa aman, lapangan kerja dan usaha, kebutuhan atas tanah/lahan usaha, tempat tinggal, kebutuhan untuk berpartisipasi dalam pembangunan, dan lain-lain.

Mengantisipasi permasalahan di atas, pemerintah pusat dan daerah, telah melaksanakan berbagai program penanggulangan kemiskinan di seluruh wilayah Indonesia termasuk di Kota Padang. Salah satu program penanggulangan kemiskinan yang dilaksanakan di Kota Padang oleh pemerintah kota dan provinsi bersama *stakeholder* yang ada adalah program penanggulangan kemiskinan berbasis kelurahan melalui pembentukan KJKS-BMT Kelurahan. Program ini mulai dilaksanakan pada tahun 2010 dan merupakan kelanjutan dari program Kredit Mikro Kelurahan yang dilaksanakan di 50 Kelurahan tahun 2008 dan 2009. KJKS-BMT Kelurahan merupakan lembaga keuangan mikro dengan badan hukum koperasi yang pengelolaannya dilaksanakan dengan menggunakan sistem syariah atau pola bagi hasil. Hal ini sangat sesuai dengan kondisi sosial dan demografi masyarakat Kota Padang yang sebagian besar beragama Islam yang hidup berazaskan *adat basandi syara' dan syara' basandi kitabullah*.<sup>345</sup>

Pembentukan KJKS-BMT Kelurahan Kota Padang didasarkan kepada Undang-undang Nomor 25 Tahun 1992 tentang Perkoperasian dan Keputusan Menteri Negara Koperasi Nomor 91/Kep/UMKM/2004 Tentang Pedoman Pelaksanaan Kegiatan Usaha Koperasi Jasa Keuangan Syariah.

---

<sup>345</sup>Laporan Pelaksanaan Kegiatan KJKS-BMT Kelurahan Kota Padang 2011, h. 1-3



Pembentukan KJKS diawali dengan beberapa kali pertemuan atau rapat di rumah dinas Wakil Walikota Padang pada bulan November 2009. Pertemuan pertama dipimpin secara langsung oleh Wakil Walikota Padang selaku Ketua Tim Koordinasi Penanggulangan Kemiskinan Daerah (TKPKD) Kota Padang. Sebagai narasumber pada pertemuan ini adalah Direktur Eksekutif Pinbuk (Pusat Inkubasi Bisnis Usaha Kecil) Pusat dan Kepala Cabang BRI Syariah Kota Padang. Rapat ini dihadiri oleh Kepala Dinas BPMPK (Badan Pemberdayaan Masyarakat Pemerintahan Kabupaten), Dinas Sosial dan Tenaga Kerja, Dinas Perikanan dan Kelautan, Dinas Koperasi dan UKM, Dinas Pertanian, Kehutanan dan Perkebunan, Bagian Hukum, dan lain lain. Masing masing Kepala SKPD yang hadir sebagai peserta rapat juga melaporkan kemajuan pelaksanaan kegiatan penanggulangan kemiskinan yang menjadi tanggung jawabnya. Pada pertemuan ini, narasumber dari Pinbuk Pusat mengekspos mengenai keberhasilan daerah kabupaten Agam melaksanakan program penanggulangan kemiskinan (termasuk penyaluran KMK) melalui Lembaga Keuangan Mikro BMT yang pelaksanaannya telah dimulai sejak tahun 1998 dengan membentuk 86 Unit BMT oleh pemerintah Kabupaten Agam bersama Pinbuk.

Pertemuan pertama tersebut Kepala cabang BRI Syariah Kota Padang menyampaikan kesanggupannya untuk bekerja sama dengan pinbuk Pusat dan Pemerintah Kota Padang untuk pertumbuhan dan pengembangan koperasi di Kota Padang dalam rangka peningkatan kesejahteraan masyarakat dan penanggulangan kemiskinan. BRI Syariah cabang Kota Padang juga menyanggupi akan memberikan bantuan teknis dalam pengembangan usaha yang dilakukan termasuk dalam pemberian pinjaman modal usaha sepanjang memenuhi persyaratan yang ditetapkan. Pada pertemuan tersebut semua kepala dinas, instansi, dan unit kerja yang hadir sepakat untuk membentuk LKM berbadan hukum dalam bentuk KJKS dalam rangka pelaksanaan penanggulangan kemiskinan di Kota Padang dan bersedia mengintegrasikan LKM yang belum berbadan hukum yang menjadi binaan mereka ke dalam KJKS yang dibentuk di 54 Kelurahan.

Pertemuan atau rapat koordinasi yang ke kedua dilakukan di rumah Wakil Walikota Padang dihadiri oleh seluruh Camat se-Kota Padang dan Kepala BPM PK. Sebagai narasumber adalah Kepala Dinas Koperasi dan UKM. Pada kesempatan tersebut kepala Dinas Koperasi dan UKM menyampaikan tentang kebijakan Pemerintah Kota Padang dalam penanggulangan kemiskinan yang akan dilaksanakan melalui KJKS dan perlunya dukungan dari pemerintah Kecamatan untuk mensukseskan program yang akan dilaksanakan ini.

Hasil rapat koordinasi tersebut ditindak lanjuti oleh BPMPK Kota Padang dengan melaksanakan rapat koordinasi sekaligus sosialisasi di ruang sidang Balai Kota Padang pada tanggal 10 Maret 2010 dengan mengundang semua kepala dinas dan instansi terkait yang tergabung dalam Tim TKPKD Kota Padang. Rapat ini membicarakan tentang rencana pembentukan KJKS di 54 Kelurahan di Kota Padang. Selaku narasumber pada acara ini adalah Asli Chan sebagai direktur Eksekutif Pinbuk Pusat dan pihak BRI Pusat. Rapat ini dilanjutkan dengan rapat-rapat koordinasi teknis dengan dinas terkait mengenai penyusunan prosedur tetap pembentukan KJKS dan proposal pembentukan KJKS di 54 Kelurahan.

Realisasi pembentukan KJKS Kelurahan akan diselenggarakan setelah usulan anggaran diajukan oleh BPMPK dan disetujui oleh Tim Anggaran Pemerintah dan DPRD Kota Padang. Penunjang pelaksanaan kegiatan pembentukan KJKS telah ditandatangani pula Nota Kesepahaman Kerjasama antara pemerintah Kota Padang dengan Pinbuk Pusat dan BRI Syariah Pusat. Di samping itu, juga telah dikeluarkan Keputusan Walikota Padang nomor 15 tahun 2010 tentang Tata Cara Pemberian dan Pertanggungjawaban Subsidi, Hibah, Bantuan Sosial dan Bantuan Keuangan. Keputusan Walikota Padang ini merupakan salah satu acuan yang dipedomani dalam pelaksanaan penumbuhan dan pengembangan KJKS-BMT Kelurahan ke depan.<sup>346</sup>

---

<sup>346</sup>Laporan Pelaksanaan Kegiatan KJKS BMT Kota Padang 2011, h. 9-11

Pembentukan KJKS-BMT ini merupakan bentuk dukungan penuh dari Pemerintah Kota Padang terutama Walikota Padang dalam rangka penanggulangan kemiskinan di Kota Padang. Tidak hanya sekedar membentuk KJKS-BMT Kelurahan, bukti keseriusan pemerintahan Kota Padang juga dilakukan dengan pemberian bantuan dana hibah Kredit Mikro Kelurahan (KMK) langsung kepada 54 KJKS-BMT Kelurahan pada program tahun 2010 sebesar Rp. 16.200.000.000,- (enam belas miliar dua ratus juta rupiah) dan tranformasi dana KMK dari Kelompok Kerja (Pokja) KMK untuk 50 KJKS-BMT Kelurahan sebesar Rp. 4.863.982.985,- (empat miliar delapan ratus enam puluh tiga juta sembilan ratus delapan puluh dua ribu sembilan ratus delapan puluh lima rupaiah). Jadi secara keseluruhan bantuan dana hibah Pemerintah Kota Padang berjumlah Rp. 21.063.982.985,- (dua puluh satu miliar enam puluh tiga juta sembilan ratus delapan puluh dua ribu sembilan ratus delapan puluh lima rupiah).

Bantuan dana hibah ini digunakan sebagai modal awal pendirian KJKS-BMT Kelurahan. Program KJKS-BMT Kelurahan dirintis pada tahun 2010 dan tersebar diseluruh Kelurahan di Kota Padang. Pendirian KJKS-BMT Kelurahan ini dilakukan bertahap, yaitu pada tahun 2010 didirikan 33 KJKS-BMT Kelurahan , tahun 2011 berdiri 21 KJKS-BMT Kelurahan, tahun 2012 berdiri 15 KJKS-BMT Kelurahan, tahun 2013 berdiri 14 KJKS-BMT Kelurahan, tahun 2014 berdiri 16 KJKS-BMT Kelurahan dan tahun 2015 berdiri 5 KJKS-BMT Kelurahan . Sehingga sejak tahun 2010 sampai tahun 2015 telah berdiri 104 KJKS-BMT Kelurahan dan mempunyai anggota sebanyak 16.139 orang. Dari sejumlah 104 KJKS-BMT Kelurahan tersebut di atas, sebanyak 54 KJKS-BMT Kelurahan yang berdiri tahun 2010 dan 2011 masing-masing telah mendapatkan bantuan dana hibah sebanyak Rp. 300.000.000,- (Tiga ratus juta rupiah) dan 50 KJKS-BMT Kelurahan masing-masing mendapat bantuan dana hibah kurang dari Rp. 300.000.000 dan jumlah yang berbeda.

Pemerintah Kota Padang juga memberikan bantuan dana operasional kepada 104 KJKS-BMT Kelurahan sebesar Rp.3 milyar setiap tahun yang diambilkan dari Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (APBD) sejak tahun 2010 sampai tahun 2019. Masing-masing KJKS-BMT Kelurahan mendapat bantuan lebih kurang Rp.2.500.000 setiap bulan yang digunakan untuk honorium manajer dan tenaga pembukuan, masing-masing mendapat Rp. 1.250.000 dan Rp. 1.000.000.<sup>347</sup>

## **2. Tujuan dan Sasaran Pembentukan KJKS-BMT Kelurahan**

Secara umum tujuan pembentukan KJKS-BMT Kelurahan adalah untuk menganggulangi kemiskinan dan meningkatkan kesejahteraan masyarakat Kota Padang. Namun secara lebih rinci tujuan pembentukan KJKS-BMT Kelurahan sebagai berikut:

- a. Mewujudkan dan berkembangnya usaha produktif rumah tangga miskin melalui pembiayaan KJKS-BMT Kelurahan.
- b. Terwujudnya akselerasi penanggulangan kemiskinan dan pemberdayaan kelompok usaha bersama (pokusma) sebagai basis peningkatan sumber daya anggota KJKS-BMT Kelurahan.
- c. Mengurangi kegiatan yang bersifat rentenir dan praktik ribawi di tengah-tengah masyarakat Kota Padang.
- d. Menciptakan KJKS-BMT Kelurahan yang berkualitas, sehat, kuat, mandiri.

Adapun sasaran dalam pembentukan KJKS-BMT Kelurahan adalah :

- 1) Semakin berkembangnya lapangan kerja dan lapangan usaha di Kelurahan melalui pemberdayaan kelompok usaha muamalah yang ada di masing-masing Kelurahan.
- 2) Memperkuat jejaring mitra usaha dengan Bansos, Baznas, LPDB dan lembaga keuangan lainnya untuk mendapatkan penguatan modal KSPPS-BMT Kelurahan.
- 3) Penguatan sistem pelayanan dan pelaporan KSPPS-BMT Kelurahan melalui

---

<sup>347</sup>Nofiarman, *Ketua Tim penilaian ...*, Padang, Wawancara, 19 maret 2019, pukul 19.00 WIB

sistem Informasi Teknologi Koputerisasi online.

- 4) Koordinasi pembinaan dan pengawasan secara sinergis oleh Dinas Koperasi dan UKM Kota Padang dengan sekretariat KSPPS-BMT Kota Padang, Fasilitator Kecamatan, melalui Bimbingan Teknis (BIMTEK), Pelatihan dan pembinaan langsung ke KSPPS-BMT Kelurahan.

### **3. Kondisi KJKS-BMT Kelurahan**

#### **a. Kelembagaan dan organisasi**

##### **1) Badan Hukum**

KJKS-BMT Kelurahan Kota Padang berjumlah 104 dan ber Badan Hukum sebanyak 94 KJKS-BMT, sedangkan 10 KJKS-BMT masih dalam proses di notaris.<sup>348</sup> KJKS-BMT Kelurahan yang telah ber Badan Hukum tersebut berganti nama dengan Koperasi Simpan Pinjam dan Pembiayaan Syariah (KSPPS) sesuai dengan Peraturan Menteri Koperasi dan Usaha kecil dan Menengah Republik Indonesia Nomor 11/Per/M.KUKM/XII/2017 Tentang Pelaksanaan Kegiatan Usaha Simpan Pinjam dan Pembiayaan Syariah oleh Koperasi.

Perubahan KJKS menjadi KSPPS sampai akhir tahun 2017 belum terealisasi sepenuhnya karena belum perubahan Anggaran Dasar dan sedikitnya Dewan Pengawas Syariah (DPS) yakni 2 orang.<sup>349</sup> Karena salah satu syarat perubahan itu adalah memiliki Dewan Pengawas Syariah.<sup>350</sup> KJKS-BMT yang telah melakukan perubahan nama menjadi KSPPS sampai tanggal 31 Oktober 2019 sebanyak 49 KJKS-BMT.<sup>351</sup>

---

<sup>348</sup>Sekretariat KSPPS-BMT Kota Padang Tahun 2019, *Laporan Bulanan per 31 Oktober 2019*, (Padang, 2019), h. 5.

<sup>349</sup>Fithratul Hayani, *Seksi Pengembangan, Penguatan....*Padang, Wawancara, Rabu 9 Juli 2019, pukul 8.30 WIB

<sup>350</sup>Pasal 7 menyebutkan bahwa dalam pengajuan permohonan pendirian KSPPS, pembentukan USPPS Koperasi dan perubahan KSP atau USPKoperasi menjadi KSPPS atau USPPS Koperasi sebagaimana dimaksud dalam Pasal 3, Pasal 4, dan Pasal 5 wajib memenuhi persyaratan dengan melampirkan dokumen anggota Dewan Pengawas Syariah salah satunya wajib memiliki rekomendasi Majelis Ulama Indonesia (MUI) setempat atau Dewan Syariah Nasional Majelis Ulama Indonesia (DSN-MUI) atau sertifikat pendidikan dan pelatihan Dewan Pengawas Syariah dari DSN-MUI.

<sup>351</sup>Sekretariat KSPPS BMT Kota Padang Tahun 2019, *Laporan Bulanan....*, h.4

Nama-nama KJKS-BMT Kelurahan yang telah menjadi KSPPS dapat dilihat pada tabel sebagai berikut :

Tabel 4.4

Nama-nama KJKS/KSPPS-BMT Kelurahan se-Kota Padang

NO	NAMA	BADAN HUKUM		ALAMAT
		NOMOR	TANGGAL	
1	KSPPS Ujung Gurun	36/BH/III.11/2011	05-08-2011	Jl.Duku No. 06 Kel. Ujung Gurun
2	KSPPS Padang Pasir	49/BH/III.11/2011	25-10-2011	Jl.Padang Pasir V No. 05 Kel. Padang Pasir
3	KSPPS Olo	68/BH/III.11/2011	30-12-2011	Jl.Ujung Pandan No.03 Kel. Olo
4	KSPPS Purus	10/BH/III.11/2012	14-02-2012	Jl.Purus I No.02 Kel.Purus
5	KSSPS Belakang Tangsi	21/BH/III.11/2011	13-07-2011	Jl.Bandar Belakang Tangsi No.08 Kel.Belakang Tangsi
6	KSPPS Kampung Pondok	29/BH/III.11/2012	24-07-2012	Jl.Bandar Kampung Pondok No.08 Kel. Kampung Pondok
7	KSPPS Kubu Marapalam	45/BH/III.11/2011	03-10-2011	Jl. Dr. Sutomo No.96 Kel. Kubu Marapalam
8	KSPPS Sawahan	23/BH/III.11/2011	14-07-2011	Jl.Jati No.07 Kel. Sawahan
9	KSPPS Sawahan Timur	41/BH/III.11/2011	23-08-2011	Jl.Belakang Pasar Simpang Haru RT 02 RW 04 Kel. Sawahan Timur
10	KSPPS Kubu Dalam Parak Karakah	31/BH/III.11/2011	27-07-2011	Jl.Raya parak Karakah No.12 Kel. Kubu Dalam Parak Karakah
11	KSPPS Jati	32/BH/III.11/2011	03-08-2011	Mesjid Baitul Mukminin Jl.Perintis Kemerdekaan No.114 Kel. Jati
12	KSPPS Koto Lua	14/BH/III.11/2013	16-07-2013	Jl.Koto Lua RT 03 RW 01 Kel. Koto Lua
13	KSPPS Cupak Tengah	05/BH/III.11/2014	05-02-2014	Jl.Benteng RT 01 RW 03 Kel. Cupak Tengah
14	KSPPS Kapalo Koto	16/BH/III.11/2014	08-10-2014	Jl.Dr. M.Hatta Kel.

				Kapalo Koto
15	KSPPS Lambung Bukit	22/BH/III.11/2014	22-12-2014	Jl.Gunung Nago Kel. Lambung Bukit
16	KSPPS Binuang Kampung Dalam	25/BH/III.11/2014	30-12-2014	Jl.Raya Kampung Dalam Kel. Binuang kampung Dalam
17	KSPPS Limau Manis Selatan	46/BH/III.11/2015	30-12-2015	Jl.Raya Ulu Gadut Kel. Limau Manis
18	KSPPS Pisang	47/BH/III.11/2015	30-12-2015	Jl.Lubuk Gajah RT 02 RW 03 Kel. Pisang
19	KSPPS Limau Manis	48/BH/III.11/2013	30-12-2015	Jl. Limau Manis Atas RT 08 RW 04 Kel. Limau Manis
20	KSPPS Piai Tengah	Dalam proses		Kantor Lurah Piai Tengah
21	KSPPS Seberang Padang	18/BH/III.11/2011	28-06-2011	Jl.Sutan Syahrir No.83 Kel. Seberang Padang
22	KSPPS Kampung Lapai	13/BH/III.11/2013	16-07-2013	Jl.Kesehatan I No.5 Komplek IDI Lapai Nanggalo Kel. Kampung Lapai
23	KSPPS Surau Gadang	08/BH/III.11/2013	18-06-2013	Jl.Padang No.4-5A Siteba Kel.Surau Gadang
24	KSPPS Anduring	40/BH/III.11/2011	23-08-2011	Jl.M.Yunus No. 22 A Kel. Anduring
25	KSPPS Kuranji	09/BH/III.11/2014	12-03-2014	Jl.Pepaya Raya Perumnas Belimbing Kel. Kuranji
26	KSPPS Kalumbuk	17/BH/III.11/2014	08-10-2014	Jl.Raya Kalumbuk RT 03 RW 02 Kel. Kalumbuk
27	KSPPS Pasar Ambacang	01/BH/III.11/2012	13-01-2012	Jl.Komp. Perum Palm Raya Kampung Lalang Kel. Pasar Ambacang
28	KSPPS Korong Gadang	60/BH/III.11/2011	13-12-2011	Jl.Durian Tigo Batang Kel. Korong Gadang
29	KSPPS Bungo Pasang	Dalam Proses		Jl.Simpang Tabing Lubuk Minturun
30	KSPPS Batipuh Panjang	01/BH/III.11/2014	03-01-2014	Jl.Parak Buruk RT 01 RW 05 Kel. Batipuh Panjang
31	KSPPS Koto Panjang Ikur Koto	14/BH/III.11/2016		Jl.Raya Ikur Koto

32	KSPPS Aie Pacah	17/BH/III.11/2016		Kantor Lurah Aie Pacah
33	KSPPS Koto Pulai	01/BH/III.11/2016		Kantor Lurah Koto pulai
34	KSPPS Parupuk Tabing	61/BH/III.11/2011	13-12-2011	Jl.Bhakti No.64 RT 09 RW 19 Kel. Parupuk Tabing
35	KSPPS Padang Besi	39/BH/III.11/2011	23-08-2011	Jl.Raya Padang-Indarung No.25 Kel. Padang Besi
36	KSPPS Indarung	36/BH/III.11/2012	07-10-2012	Jl. Raya Indarung RT 02 RW 08 Kel. Indarung
37	KSPPS Batu Gadang	11/BH/III.11/2015	25-03-2015	Komplek Panti Asuhan Jl.Batu Gadang Kel. Batu Gadang
38	KSPPS Bandar Buat	20/BH/III.11/2013	26-11-2013	Jl.Kalumpang No.29 RT 01 RW 07 Kel. Bandar Buat
39	KSPPS Koto Lalang	02/BH/III.11/2014	03-01-2014	Jl.Koto Lalang RT 03 RW 02 Kel.Koto lalang
40	KSPPS Tarantang	01/BH/III.11/2013	12-02-2013	Jl.Taratak RT 02 RW 02 Kel. Tarantang
41	KSPPS Baringin	69/BH/III.11/2011	30-12-2011	Jl.Tarantang Baringin RT 01 RW 01 Kel. Baringin
42	KSPPS Tanjung Saba Pitameh	15/BH/III.11/2012	08-03-2012	Jl.Raya By Pass KM 5 Kel. Tanjung Saba Pitameh
43	KSPPS Kampung Baru	17/BH/III.11/2012	05-04-2012	Komplek Kampung Baru RT 01 RW 05 Kel. Kampung Baru
44	KSPPS Cengkeh	04/BH/III.11/2012	16-01-2012	Jl.Padang-Indarung No. 29 RT 02 RW 02 Kel. Cengkeh.
45	KSPPS Lubuk Begalung	02/BH/III.11/2012	06-01-2012	Jl.Linggar Jati No.01 Dalam Gadung Kel. Lubuk Begalung
46	KSPPS Koto Baru	38/BH/III.11/2011	16-08-2011	Jl.Koto Baru I Gang Guguk No.05 RT 02 RW 02 Kel. Koto Baru
47	KSPPS Ulak Karang Selatan	26/BH/III.11/2014	30-12-2014	Jl.S. Parman No.192 Kel. Ulak Karang Selatan



48	KSPPS Ulak Karang Utara	03/BH/III.11/2015	05-02-2015	Jl.Sumatera Kel. Ulak Karang Utara
49	KSPPS Lolong Belanti	08/BH/III.11/2013	18-06-2013	Jl.Beringini No.1 B Kel. Lolong Belanti
50	KJKS-BMT Teluk Bayur	16/BH/III.11/2011	24-06-2011	Jl.Cilacap No.33 Kel. Teluk Bayur
51	KJKS-BMT Mata Air	20/BH/III.11/2011	06-07-2011	Jl.Sutan Syahrir No.223 Kel.Mata Air
52	KJKS-BMT Rawang	22/BH/III.11/2011	13-07-2011	Jl.Sutan Syahrir, Simpang Ikal Komplek TBO Kel. Rawang
53	KJKS-BMT Alang Laweh	29/BH/III.11/2011	22-07-2011	Jl.Thamrin No.36 RT.01 RW.01 Kel. Alang Laweh
54	KJKS-BMT Batang Arau	52/BH/III.11/2011	18-11-2011	Jl.Kampung Batu RT.05 RW 02 Kel. Batang Arau
55	KJKS-BMT Pasa Gadang	19/BH/III.11/2012	16-04-2012	Jl.Pasar Hilir No.40 Kel. Pasa Gadang
56	KJKS-BMT Belakang Pondok	23/BH/III.11/2012	14-05-2012	Jl.Kpg Nias V No.5 RT 03 RW 02 Kel. Belakang Pondok
57	KJKS-BMT Seberang Palinggam	24/BH/III.11/2012	13-06-2012	Jl.Seberang Palinggam No.1 Kel. Seberang Palinggam
58	KJKS-BMT Bukit Gado-gado	18/BH/III.11/2012	05-04-2012	Jl.Bukit Gado-gado No.27 RT 01 RW 01 Kel. Bukit Gado-gado
59	KJKS-BMT Ranah Parak Rumbio	32/BH/III.11/2012	29-08-2012	Jl.Arief Rahmn Hakim No.59 Kel. Ranah Parak Rumbio
60	KJKS-BMT Air Manis	02/BH/III.11/2015	05-02-2015	Jl.Raya Air Manis RT 02 RW 01
61	KJKS-BMT Flamboyan Baru	17/BH/III.11/2011	28-06-2011	TPA Lantai II Masjid Ukhwah, Jl. Mawar Kel. Flamboyan Baru
62	KJKS-BMT Rimbo Kaluang	28/BH/III.11/2011	22-07-2011	Jl.Batang Pasaman No.06 Kel. Rimbo Kaluang
63	KJKS-BMT Kampung Jao	53/BH/III.11/2011	24-11-2011	Jl.Kampung Jawa Dalam No. 02 Kel. Kampung Jao

64	KJKS-BMT Berok Nipah	16/BH/III.11/2012	26-03-2012	Jl.Nipah No.27 B Kel. Berok Nipah
65	KJKS-BMT Simpang Haru	37/BH/III.11/2011	16-08-2011	Jl.Sisinggamangaraja IV No.25 Kel. Simpang Haru
66	KJKS-BMT Parak Gadang Timur	44/BH/III.11/2011	14-09-2011	Jl.Aur Duri No.32 Kel. Parak Gadang Timur
67	KJKS-BMT Andalas	66/BH/III.11/2011	23-12-2011	Jl. Ikhlas XI RT 01 RW 11 Kel. Andalas
68	KJKS-BMT Jati Baru	11/BH/III.11/2012	29-02-2012	Jl.Suliki No.4 Kel. Jati Baru
69	KJKS-BMT Ganting Parak Gadang	38/BH/III.11/2012	31-10-2012	Jl.Ganting No. 43 Kel. Ganting Parak Gadang
70	KJKS-BMT Pengambiran Ampalu	30/BH/III.11/2011	27-07-2011	Jl.Ampalu Raya No.66 A Kel. Pengambiran Ampalu
71	KJKS-BMT Piai Tanah Sirah	47/BH/III.11/2011	03-10-2011	Jl.Padang Indarung No.53 RT.03 RW 04 Kel. Tanah Sirah
72	KJKS-BMT Pampangan	48/BH/III.11/2011	12-10-2011	Jl.Pelana Indah Kel. Pampangan
73	KJKS-BMT Batuang Taba	51/BH/III.11/2011	01-11-2011	Jl.Batuang Taba Kel. Batuang Taba
74	KJKS-BMT Gates	67/BH/III.11/2011	30-12-2011	Jl.Tanjung Perak No.15 Kel. Gates
75	KJKS-BMT Parak Laweh Pulau Aie	03/BH/III.11/2012	16-01-2012	Jl.Parak Laweh RT 01 RW 05 Kel. Parak Laweh pulau Aie
76	KJKS-BMT Tanjung Aua	06/BH/III.11/2012	20-01-2012	Jl.Tanjung Aua RT 01 RW02Kel.Tanjung Aua
77	KJKS-BMT Kampung Jua	06/BH/III.11/2012	30-01-2012	Jl.Kampung Jua Kel. Kampung Jua
78	KJKS-BMT Gurun Laweh	09/BH/III.11/2012	14-02-2012	Jl.Family Raya RT 03 RW 02 Kel. Gurun Laweh
79	KJKS-BMT Banuaran	Dalam Proses		Perumahan Banuaran
80	KJKS-BMT Lubuk Lintah	46/BH/III.11/2011	03-10-2011	Jl.Puti Bungsu Kampung Kalawi Kel.Lubuk Lintah
81	KJKS-BMT Gunung Sarik	21/BH/III.11/2013	26-11-2013	Jl.Aru Gunung Sarik Kel. Gunung Sarik
82	KJKS-BMT Sungai Sapih	02/BH/III.11/2014	08-05-2014	Jl.Villaku Indah 3 RT 03 RW 02 Kel. Sungai

				Sapih
83	KJKS-BMT Ampang	20/BH/III.11/2014	22-12-2014	Jl.Perumahan Pondok Mungil
84	KJKS-BMT Dadok Tunggul Hitam	21/BH/III.11/2014	22-12-2014	Jl.Dadok Raya Kel. Dadok Tunggul Hitam
85	KJKS-BMT Lubuk Buaya	24/BH/III.11/2014	22-12-2014	Jl.Adinegoro KM 16 Lubuk Buaya Kel. Lubuk Buaya
86	KJKS-BMT Batang Kabung Ganting	20/BH/III.11/2015	25-08-2015	Komplek Mutiara Putih Kel. Batang Kabung Ganting
87	KJKS-BMT Balai Gadang	44/BH/III.11/2015	30-12-2015	Jl.Raya Balai Gadang Simpang Koto Tuo Kel. Balai Gadang
88	KJKS-BMT Pasie Nan Tigo	Dalam Proses		Kantor Lurah Pasie Jambak
89	KJKS-BMT Padang Sarai	19/BH/III.11/2016	30-12-2015	Kantor Lurah Padang Sarai/ Kayu Kaek
90	KJKS-BMT Lubuk Minturun	Dalam Proses		Kantor Lurah Lubuk Minturun
91	KJKS-BMT Air Tawar Timur	35/BH/III.11/2012	11-09-2012	Jl.Polonia Kel. Air Tawar Timur
92	KJKS-BMT Alai Parak Kopi	02/BH/III.11/2013	12-02-2013	Jl.Bhakti II Kel. Alai Parak Kopi
93	KJKS-BMT Gunung Pangilun	19/BH/III.11/2015	25-08-2015	Jl.Perumahan Villa Bukit Berlindo Kel. Gunung Pangilun
94	KJKS-BMT Air Tawar Barat	45/BH/III.11/2015	30-12-2015	Jl.Kaswari RT 01 RW 01 Kel. Air Tawar Barat
95	KJKS-BMT Teluk Kabung Utara	03/BH/III.11/2013	12-02-2013	Jl.Batung RT 02 RW 02 Kel.Teluk Kabung Utara
96	KJKS-BMT Bungus Timur	Dalam Proses		Kantor Lurah Bungus Timur
97	KJKS-BMT Bungus Barat	Dalam Proses		Kantor Lurah Bungus Barat
98	KJKS-BMT Bungus Selatan	/BH/III.11/2015		Kantor Lurah Bungus Selatan
99	KJKS-BMT Teluk Kabung Tengah	Dalam Proses		Kantor Lurah Teluk Kabung Tengah
100	KJKS-BMT Teluk Kabung Selatan	Dalam Proses		Kantor Lurah Teluk Kabung Selatan
101	KJKS-BMT Tabing	27/BH/III.11/2014	30-12-2014	Jl.Permata III Tabing

	Banda Gadang			Banda Gadang Kel. Tabing Banda gadang
102	KJKS-BMT Kampung Olo	01/BH/III.11/2015	05-02-2015	Komplek Mela Sentosa Kel. Olo
103	KJKS-BMT Gurun Laweh	02/BH/III.11/2016		Kantor lurah Gurun Laweh
104	KJKS-BMT Kurao Pagang	Dalam Proses		Kantor Lurah Kurao Pagang

Sumber: Sekretariat KJKS-BMT/KSPPS Kelurahan Kota Padang 2020 (data olahan).

Tabel di atas menunjukkan bahwa KJKS-BMT Kelurahan yang berbadan hukum pada tahun 2011 sebanyak 33 KJKS-BMT atau 31,73 persen berbadan hukum tahun 2012 sebanyak 21 KJKS-BMT atau 20,19 persen, berbadan hukum tahun 2013 sebanyak 9 KJKS-BMT atau 8,65 persen, berbadan hukum tahun 2014 sebanyak 14 KJKS-BMT atau 13,46 persen, berbadan hukum tahun 2015 sebanyak 12 KJKS-BMT atau 11,54 persen, berbadan hukum tahun 2016 sebanyak 5 KJKS-BMT atau 4,81 persen dan sedang kan 10 KJKS-BMT atau 9,62 persen dalam proses di notaris.

Tabel di atas juga menunjukkan bahwa KJKS-BMT Kelurahan yang telah melakukan operasional selama 5-9 tahun sebanyak 89 KJKS-BMT atau 85,58 persen dan sebanyak 15 KJKS-BMT atau 14,42 persen telah melakukan operasional kurang dari 5 tahun. Besarnya jumlah KJKS-BMT Kelurahan yang telah melakukan operasional di atas 5 tahun seharusnya diiringi dengan banyaknya jumlah KJKS-BMT Kelurahan yang sehat dan mandiri.

## 2) Pengurus dan Pengawas

Pengurus dan pengawas merupakan bagian dari struktur organisasi KJKS-BMT Kelurahan yang dipilih melalui Rapat Anggota. Masing-masing KJKS-BMT Kelurahan telah mempunyai 3 orang pengurus dan 3 orang pengawas. Selain pengawas, setiap KJKS-BMT wajib memiliki Dewan Pengawas Syariah (DPS) minimal 2 orang setiap KJKS-BMT Kelurahan yang ditetapkan melalui Rapat Anggota,

sebagaimana disebutkan pada Pasal 15 ayat 1 dan 2 Peraturan Menteri Koperasi dan Usaha kecil dan Menengah Republik Indonesia Nomor 11/Per/M.KUKM/XII/2017.<sup>352</sup> Dewan Pengawas Syariah telah yang bersertifikat Majelis Ulama Indonesia (MUI) untuk 104 KJKS-BMT Kelurahan di Kota Padang sampai per 31 Oktober 2019 sebanyak 4 orang, sehingga 1 orang DPS mengawasi beberapa KJKS-BMT Kelurahan di Kota Padang.<sup>353</sup>

### 3) Pengelola KJKS-BMT Kelurahan

Pengelola KJKS-BMT Kelurahan adalah tenaga yang ditempatkan oleh Pemerintah Kota Padang melalui Dinas Koperasi dan UKM Kota Padang. Pengelola KJKS-BMT Kelurahan sebanyak 204 orang, dengan rincian sebagaimana disebutkan pada tabel berikut ini :

Tabel 4.5

Tenaga Pengelola KJKS-BMT Kelurahan

No	Pengelola	Jumlah (orang)
1	Tenaga Sekretariat	5
2	Pendamping Kecamatan	13
3	Tenaga Manager	95
4	Tenaga Pembukuan	92
	Jumlah	204

Sumber : Sekretariat KSPPS-BMT Kota Padang, Laporan Bulanan per 31 Oktober 2019.

Berdasarkan tabel 4.2 di atas menunjukkan bahwa Pemerintah Kota Padang tidak hanya memberikan bantuan dana hibah terhadap 104 KJKS-BMT Kelurahan tetapi juga memberikan tenaga pengelola sebanyak 204 orang untuk kelancaran kegiatan KJKS-BMT Kelurahan tersebut.

<sup>352</sup>Pasal 15 ayat 1 menyatakan bahwa Dewan Pengawas Syariah ditetapkan oleh rapat anggota dan 2 menyebutkan bahwa Dewan Pengawas Syariah paling sedikit 2 (dua) orang dan minimal 1 (satu) orang wajib memiliki sertifikat pendidikan dan pelatihan Dewan Pengawas Syariah dari DSN-MUI dan/atau sertifikat standar kompetensi yang dikeluarkan oleh lembaga sertifikasi profesi yang telah memperoleh lisensi sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.

<sup>353</sup>Nofiarman, *Ketua Tim penilaian ...*, Wawancara, 1 Nopember 2019, pukul 16.45 WIB.

#### 4) Keanggotaan KJKS-BMT Kelurahan

Anggota KJKS-BMT Kelurahan adalah orang per orang yang dengan sukarela menjadi anggota. Keanggotaan KJKS-BMT Kelurahan se-Kota Padang dapat dilihat pada tabel berikut ini :

Tabel.4.6

Anggota KJKS-BMT Kelurahan per 31 Oktober 2019

No	Nama KJKS-BMT/KSPPS Kelurahan	Jumlah Penduduk Tahun 2017	Jumlah KK Tahun 2017	Jumlah Anggota Tahun 2017	Jumlah Penduduk Tahun 2019	Jumlah KK Tahun 2019	Jumlah Anggota Tahun 2019
	Kecamatan Padang Selatan						
1	Teluk Bayur	2.963	698	144	2.963	698	144
2	Seberang Padang	7.068	3.374	234	7.254	2167	234
3	Mata Air	9.900	2.340	240	9.900	2.430	240
4	Rawang	10.147	2.725	248	10.147	2.725	248
5	Alang Laweh	3.383	711	194	3.383	711	194
6	Batang Arau	4.407	1.085	139	4.407	1.085	139
7	Bukit Gado-gado	1.688	452	114	1.688	452	114
8	Pasa Gadang	5.302	1.289	168	5.302	1.289	168
9	Belakang Pondok	1.636	411	172	1.636	449	172
10	Seberang Palinggam	7.068	3.374	136	3.389	809	136
11	Ranah Parak Rumbio	3.751	688	210	3.751	688	210
12	Air Manis	1.720	458	147	1.720	458	147
	<b>Jumlah</b>	<b>59.033</b>	<b>17.605</b>	<b>2146</b>	<b>55.540</b>	<b>13.961</b>	<b>2146</b>
	Kecamatan Padang Barat						
13	Flamboyan Baru	4.256	1.019	235	4.256	1.019	235
14	Belakang Tangsi	4.572	986	174	4.107	816	174
15	Rimbo Kaluang	4.118	1.009	251	4.118	1.009	251
16	Ujung Gurun	4.113	1.008	154	4.113	1.008	154
17	Padang Pasir	5.555	1.152	210	5.350	1.412	210
18	Kampung Jao	4.152	962	128	4.152	962	128
19	Olo	5.164	1.271	197	5.164	1.271	197
20	Purus	6.721	1.643	194	7.888	1.803	194
21	Berok Nipah	5.957	1.108	161	3.394	1.108	161
22	Kampung Pondok	3.924	1.127	102	6.007	1.127	102
	<b>Jumlah</b>	<b>48.532</b>	<b>11.285</b>	<b>1.806</b>	<b>48.549</b>	<b>11.535</b>	<b>1.806</b>
	Kecamatan Padang Timur						
23	Sawahan	7.764	1.169	200	7.798	1.260	205
24	Kubu Dalam Parak	11.728	3.122	187	11.619	3.119	267

	Karakah						
25	Jati	10.177	2.686	308	10.177	2.686	425
26	Simpang Haru	3.645	879	132	3.654	879	132
27	Sawahan Timur	6.548	1.728	238	6.548	1.728	247
28	Parak Gadang Timur	7.733	2.148	201	7.733	2.148	201
29	Kubu Marapalam	6.057	1.500	174	6.057	1.500	174
30	Andalas	9.914	1.821	225	9.914	1.821	225
31	Jati Baru	6.819	1.421	180	6.819	1.421	180
32	Ganting Parak Gadang	12.307	3.077	154	12.075	3.079	161
	<b>Jumlah</b>	<b>82.692</b>	<b>19.551</b>	<b>1.999</b>	<b>82.394</b>	<b>19.641</b>	<b>2.217</b>
	Kecamatan Lubuk Begalung						
33	Pengambiran Ampalu	18.392	4.380	265	18.392	4.380	265
34	Koto Baru	6.833	1.857	178	6.833	1.857	178
35	Piai Tanah Sirah	5.674	1.646	190	5.674	1.646	190
36	Pampangan	9.160	2.020	281	9.160	2.020	281
37	Batuang Taba	8.937	1.909	272	8.937	1.909	272
38	Gates	1.750	546	256	1.750	546	256
39	Lubuk Begalung	5.312	1.825	147	5.312	1.825	147
40	Parak Laweh Pulau Aie	8.462	2.181	137	8.462	2.181	137
41	Cengkeh	3.571	934	268	3.571	934	268
42	Tanjung Aua	1.422	354	221	1.422	354	221
43	Kampung Jua	4.654	1.179	202	4.654	1.179	202
44	Gurun Laweh	5.833	1.467	280	5.933	1.467	280
45	Tanjung Saba Pitameh	4.848	1.136	200	4.848	1.136	200
46	Kampung Baru	5.835	1.315	127	6.833	1.857	127
47	Banuaran	10.415	2.604	88	10.415	2.604	88
	<b>Jumlah</b>	<b>90.683</b>	<b>22.749</b>	<b>3.112</b>	<b>102.196</b>	<b>25.895</b>	<b>3.112</b>
	Kecamatan Lubuk Kilangan						
48	Padang Besi	8.424	2.171	438	6.056	1.472	456
49	Baringin	1.651	427	211	1.337	350	179
50	Indarung	13.590	3.601	316	11.990	2.815	339
51	Tarantang	3.339	841	234	2.691	609	219
52	Bandar Buat	17.513	4.428	124	16.267	3.909	131
53	Koto Lalang	9.809	2.499	144	7.824	1.856	197
54	Batu Gadang	9.336	2.399	92	6.806	1.598	95
	<b>Jumlah</b>	<b>63.662</b>	<b>16.366</b>	<b>1.559</b>	<b>52.971</b>	<b>12.609</b>	<b>1.616</b>
	Kecamatan Kuranji						
55	Anduring	11.091	2.928	295	11.091	2.928	295
56	Lubuk Lintah	8.129	2.042	239	8.129	2.042	239
57	Korong Gadang	19.294	3.782	335	19.294	3.782	335
58	Pasar Ambacang	16.447	7.730	239	16.141	3.951	239

59	Gunung Sarik	16.339	4.205	134	16.339	4.205	134
60	Kuranji	33.177	8.311	177	33.177	8.311	177
61	Sungai Sapih	13.137	3.279	82	13.137	3.279	82
62	Kalumbuk	9.187	1.654	135	9.187	1.654	135
63	Ampang	6.552	1.553	154	6.552	1.553	154
	<b>Jumlah</b>	<b>133.353</b>	<b>35.484</b>	<b>1.790</b>	<b>133.047</b>	<b>31.705</b>	<b>1.790</b>
	Kecamatan Koto Tengah						
64	Parupuk Tabing	21.834	4.895	140	21.108	4.895	140
65	Batipuh Panjang	12.041	2.749	278	12.168	2.749	278
66	Dadok Tunggul Hitam	14.485	3.244	65	19.887	4.212	65
67	Lubuk Buaya	18.425	4.714	112	18.425	4.714	112
68	Batang Kabung Ganting	11.290	2.595	66	14.768	4.189	71
69	Balai Gadang	12.683	3.000	113	12.683	3.000	113
70	Koto Panjang Ikur Koto	11.029	2.427	57	11.029	2.427	57
71	Bungo Pasang	13.856	3.002	98	13.856	3.002	98
72	Aie Pacah	7.682	4.771	19	7.682	4.771	19
73	Pasie Nan Tigo	12.480	3.717	28	12.480	3.717	28
74	Padang Sarai	20.493	4.068	181	19.805	4.090	181
75	Lubuk Minturun	7.165	2.028	95	7.165	2.028	95
76	Koto Pulau	2.802	717	26	2.802	717	26
	<b>Jumlah</b>	<b>166.265</b>	<b>41.927</b>	<b>1.278</b>	<b>173.858</b>	<b>44.511</b>	<b>1.283</b>
	Kecamatan Padang Utara						
77	Air Tawar Timur	2.596	667	133	2.596	667	133
78	Alai Parak Kopi	12.372	2.515	136	12.832	3.326	136
79	Lolong Belanti	7.944	1.838	123	7.944	1.838	123
80	Ulak Karang Selatan	6.774	1.847	31	8.712	3.011	31
81	Ulak Karang Utara	7.746	2.123	61	7.846	2.123	61
82	Gunung Pangilun	13.632	3.212	185	13.152	3.315	192
83	Air Tawar Barat	12.371	3.423	22	12.371	3.423	22
	<b>Jumlah</b>	<b>63.535</b>	<b>15.625</b>	<b>691</b>	<b>65.453</b>	<b>17.703</b>	<b>698</b>
	Kecamatan Bungus Teluk Kabung						
84	Teluk Kabung Utara	4.280	973	60	4.280	973	60
85	Bungus Timur	5.374	1.451	59	5.374	1.451	59
86	Bungus Barat	7.448	1.735	55	7.448	1.735	55
87	Bungus Selatan	1.018	817	35	1.018	817	35
88	Teluk Kabung Tengah	2.421	554	50	2.421	554	50
89	Teluk Kabung Selatan	1.780	322	26	1.780	322	26
	<b>Jumlah</b>	<b>22.321</b>	<b>5.851</b>	<b>285</b>	<b>22.321</b>	<b>5.852</b>	<b>285</b>
	Kecamatan Nanggalo						
90	Surau Gadang	20.266	4.749	141	20.266	4.749	141
91	Kampung Lapai	12.525	2.428	76	12.525	2.428	76
92	Tabing Banda Gadang	5.209	1.500	42	5.209	1.500	42



93	Kampung Olo	6.079	1.915	103	6.079	1.915	103
94	Gurun Laweh	3.119	897	79	3.119	897	79
95	Kurao Pagang	10.565	2.663	60	10.565	2.663	60
	<b>Jumlah</b>	<b>57.763</b>	<b>14.152</b>	<b>501</b>	<b>57.763</b>	<b>14.152</b>	<b>501</b>
	<b>Kecamatan Pauh</b>						
96	Koto Lua	7.446	1.654	174	7.446	1.654	185
97	Cupak Tengah	8.053	1.495	185	7.877	1.458	178
98	Kapalo Koto	7.377	1.523	135	6.531	1.443	158
99	Lambung Bukit	3.605	876	101	3.605	876	106
100	Binuang Kampung Dalam	5.168	1.263	78	5.203	1.263	90
101	Limau Manis Selatan	13.064	2.567	58	13.064	2.567	74
102	Pisang	7.744	2.000	71	9.249	2.006	54
103	Limau Manis	4.625	1.247	103	4.657	1.247	125
104	Piai Tengah	4.141	1.056	67	4.141	1.056	68
	<b>Jumlah</b>	<b>61.223</b>	<b>13.681</b>	<b>972</b>	<b>61.773</b>	<b>13.570</b>	<b>1038</b>
	<b>Total</b>	<b>849.062</b>	<b>214.276</b>	<b>16.139</b>	<b>855.865</b>	<b>211.134</b>	<b>16.492</b>

Sumber : Sekretariat KSPPS-BMT Kota Padang, Laporan Bulanan per 31 Oktober 2019. (data olahan).

Tabel di atas menunjukkan bahwa sebanyak 82 KJKS-BMT Kelurahan atau 78,85 persen keanggotannya tetap dari per 31 Desember 2017 sampai per 31 Oktober 2019 dan sebanyak 18 KJKS-BMT Kelurahan atau 17,31 persen keanggotaannya mengalami peningkatan. Jumlah peningkatan anggota terbanyak terdapat pada KJKS Kelurahan Jati sebanyak 117 orang, berikutnya KJKS-BMT Kelurahan Kubu Parak Karakah sebanyak 80 orang dan terendah KJKS-BMT Kelurahan Piai Tengah hanya 1 orang.

Menurut Radiah bahwa peningkatan jumlah anggota KJKS-BMT Kelurahan Jati disebabkan oleh masyarakat sudah merasakan manfaat dan sebagian besar sudah paham dengan KJKS-BMT Kelurahan yang bebas dari riba serta mengutamakan sifat tolong menolong.<sup>354</sup>

Pendapat serupa juga disampaikan oleh Novariola mengatakan bahwa masyarakat Kelurahan Padang Besi sudah merasakan manfaat dan paham dengan KJKS BMT Kelurahan menggunakan prinsip syariah yang

<sup>354</sup> Resma Radiah, *Manajer KSPPS-BMT Kelurahan Jati*, Padang, Wawancara, 30 Oktober 2019, pukul 10.45 WIB.

terbebas dari riba serta mengutamakan tolong menolong. Unsur tolong-menolong dalam pengelolaan pembiayaan kepada anggota koperasi dapat dilakukan ketika melakukan peminjaman. Sebelum melakukan akad pembiayaan terlebih dahulu diambil kesepakatan antara pihak pengelola dengan peminjam. Pihak pengelola mengatakan bahwa berapa kesanggupan peminjam mengembalikan pinjaman itu perhari atau perminggu. Sehingga masyarakat antusias untuk menjadi anggota KJKS-BMT.

Lebih lanjut Novariola mengatakan apabila keanggotaan KJKS-BMT Kelurahan Padang Besi tetap dibuka maka akan terus bertambah, karena itu untuk sementara waktu keanggotaan KJKS-BMT Kelurahan Padang Besi dibatasi karena pengelola kesulitan melayani anggota KJKS-BMT yang berjumlah 456 orang merupakan anggota terbanyak dari 104 KJKS-BMT Kelurahan dan asset lebih kurang 1,8 miliar.<sup>355</sup>

Keanggotaan KJKS-BMT Kelurahan selain bertambah, namun terdapat 4 KJKS-BMT Kelurahan atau 3,85 persen anggotanya berkurang. Seperti keanggotaan KJKS-BMT Kelurahan Beringin berkurang sebanyak 32 orang, anggota KJKS-BMT Kelurahan Pisang berkurang sebanyak 17 orang, anggota KJKS-BMT Kelurahan Tarantang berkurang sebanyak 15 orang dan anggota KJKS-BMT Kelurahan Cupak tangah sebanyak 7 orang.

Menurut Nofiarman, berkurangnya anggota KJKS-BMT Kelurahan disebabkan mengundurkan diri dan pindah domisili ke luar Kota Padang.<sup>356</sup> Apabila dilihat secara keseluruhan keterlibatan penduduk dalam KJKS-BMT Kelurahan masih sangat kecil yakni 16.492 orang anggota koperasi berbanding 855.865 jiwa atau 1,93 persen dari jumlah

---

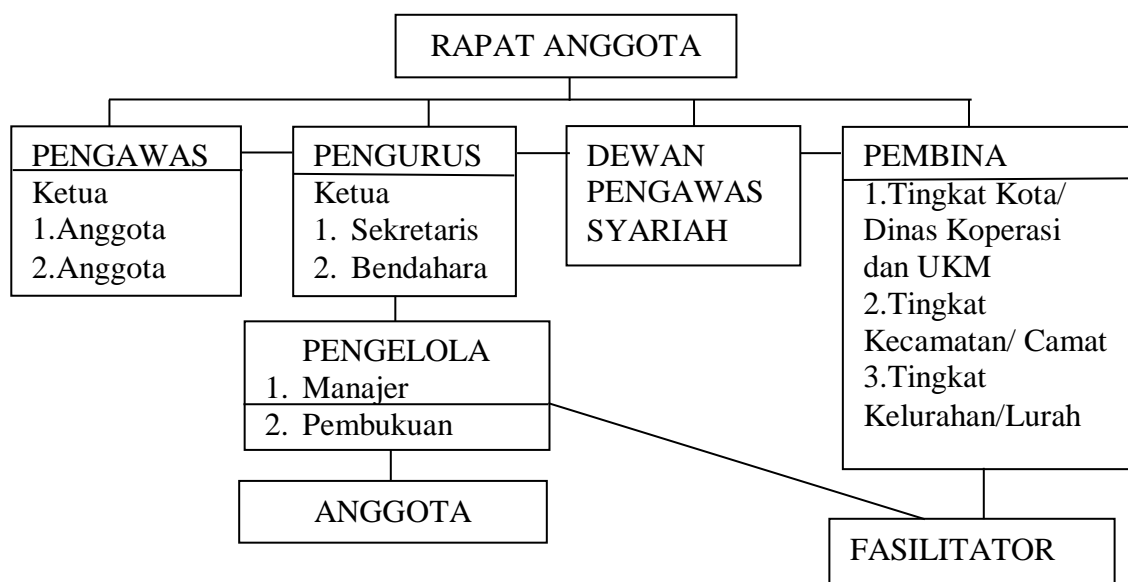
<sup>355</sup>Henny Novariola, *Manajer KSPPS-BMT Kelurahan Padang Besi*, Padang, Wawancara, 1 Nopember 2019, pukul 13.30 WIB

<sup>356</sup>Nofiarman, *Ketua Tim penilaian ....*, Padang, Wawancara, 12 Desember 2019, pukul 08.30 WIB

penduduk Kota Padang dan atau dari jumlah Kepala Keluarga (KK) yang ada di Kota Padang sebanyak 211.134 KK atau 7,81persen pada tahun 2019. Agar peningkatan keanggotaan KJKS-BMT Kelurahan lebih cepat diperlukan strategi pendekatan kepada masyarakat supaya mau menjadi anggota KJKS-BMT Kelurahan di masing-masing kelurahan.

##### 5) Struktur organisasi

Dalam sebuah organisasi struktur organisasi merupakan suatu hal yang sangat penting. Dengan adanya struktur organisasi maka suatu organisasi telah melakukan fungsi manajemen yakni pengorganisasian. Struktur organisasi menunjukkan bahwa adanya pembagian kerja diantara alat kelengkapan organisasi. Struktur organisasi Koperasi Jasa Keuangan Syariah (KJKS) Baitul Mal wat Tamwil (BMT) Kelurahan secara umum terdiri dari Pengawas, Pengurus, Dewan Pengawas Syariah dan Pembina yang berada tiap Kota, Kecamatan dan Kelurahan di Kota Padang. Struktur organisasi KJKS-BMT Kelurahan dapat dilihat pada gambar berikut ini :



Sumber : Strukur Organisasi KJKS-BMT Kelurahan Padang Besi

Gambar 4.3

Struktur organisasi KJKS-BMT/KSPPS Kelurahan.

b. Usaha

KJKS-BMT Kelurahan di Kota Padang dalam mengelola usaha nya berbentuk usaha simpan pinjam dengan pola syariah. Pola syariah ini terdiri dari simpanan dan pembiayaan.

1) Simpanan

Bentuk simpanan yang dikelola oleh KJKS-BMT Kelurahan adalah simpanan wadiah (titipan) yang terdiri dari simpanan sukarela biasa, simpanan idul fitri, simpanan qurban, simpanan pendidikan, simpanan beku, simpanan haji, simpanan Tabungan Masyarakat Sejahtera (TAMARA), simpanan Tawab/ simpanan kelompok. Disamping itu KJKS-BMT Kelurahan juga mengelola Baitul Mal untuk tujuan sosial yang dananya berasal dari Zakat, Infak, dan Shadaqah (ZIS) anggota.<sup>357</sup> Modal usaha KJKS-BMT Kelurahan yang diperoleh dari dana hibah Pemerintah Kota Padang sebagai modal awal pendirian KJKS-BMT Kelurahan dan dana yang dihimpun dari anggota sampai per 31 Oktober 2019 dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel 4.7

Perkembangan Asset KJKS-BMT Kelurahan per 31 Oktober 2019

No	Nama KJKS-BMT Kelurahan	Asset Tahun 2017	Asset Tahun 2019
	Kecamatan Padang Selatan		
1	Teluk Bayur	314.950.000	318.792.000
2	Seberang Padang	701.898.765	687.785.985
3	Mata Air	361.015.926	361.459.178
4	Rawang	462.443.938	424.874.587
5	Alang Laweh	585.953.086	600.231.036
6	Batang Arau	332.146.511	332.076.511
7	Bukit Gado-gado	368.676.500	385.048.925
8	Pasa Gadang	397.285.710	407.958.328
9	Belakang Pondok	423.586.959	425.266.109
10	Seberang Palinggam	365.076.470	347.674.434
11	Ranah Parak Rumbio	350.165.119	345.078.923

<sup>357</sup>Sekretariat KSPPS-BMT Kota Padang, *Laporan Bulanan per 31 Oktober 2019*, (Padang, 2019), h.6

12	Air Manis	328.582.849	343.229.700
	Jumlah	4.991.781.833	4.978.475.716
	Kecamatan Padang Barat		
13	Flamboyan Baru	479.377.583	458.670.955
14	Belakang Tangsi	594.733.212	595.761.098
15	Rimbo Kaluang	460.772.142	592.083.554
16	Ujung Gurun	651.048.536	643.201.336
17	Padang Pasir	838.205.179	582.909.312
18	Kampung Jao	369.394.941	382.797.007
19	Olo	523.639.198	521.743.975
20	Purus	462.899.436	475.194.639
21	Berok Nipah	383.118.133	380.665.641
22	Kampung Pondok	551.088.784	468.787.253
	Jumlah	5.314.277.144	5.101.814.770
	Kecamatan Padang Timur		
23	Sawahan	661.902.008	707.530.583
24	Kubu Dalam Parak Karakah	975.982.754	1.201.531.383
25	Jati	1.139.381.341	1.668.041.273
26	Simpang Haru	373.713.812	427.111.213
27	Sawahan Timur	586.236.122	624.149.235
28	Parak Gadang Timur	453.319.488	494.351.643
29	Kubu Marapalam	522.253.453	590.868.657
30	Andalas	405.536.714	399.465.998
31	Jati Baru	567.507.564	578.949.700
32	Ganting Parak Gadang	409.769.313	401.648.303
	Jumlah	6.095.593.569	7.093.647.988
	Kecamatan Lubuk Begalung		
33	Pengambiran Ampalu	916.025.590	967.689.551
34	Koto Baru	511.843.265	523.314.074
35	Piai Tanah Sirah	379.998.433	377.981.622
36	Pampangan	403.581.822	465.968.490
37	Batuang Taba	1.250.533.834	1.371.527.484
38	Gates	362.685.724	336.557.126
39	Lubuk Begalung	382.882.288	443.032.987
40	Parak Laweh Pulau Aie	376.466.052	376.971.102
41	Cengkeh	714.940.348	646.615.548
42	Tanjung Aua	553.198.803	539.239.967
43	Kampung Jua	493.807.734	528.347.935
44	Gurun Laweh	514.101.216	497.111.076
45	Tanjung Saba Pitameh	673.482.435	661.845.249
46	Kampung Baru	504.105.264	531.971.046
47	Banuaran	324.414.611	324.414.611
	Jumlah	8.362.067.419	8.592.587.870

	Kecamatan Lubuk Kilangan		
48	Padang Besi	1.205.065.984	1.777.594.090
49	Baringin	535.194.499	601.339.387
50	Indarung	432.654.893	607.236.080
51	Tarantang	450.141.052	461.299.468
52	Bandar Buat	183.184.442	223.543.272
53	Koto Lalang	299.844.525	342.711.825
54	Batu Gadang	59.929.500	70.224.400
	Jumlah	3.166.014.895	4.083.948.522
	Kecamatan Kuranji		
55	Anduring	774.128.001	1.155.024.080
56	Lubuk Lintah	502.602.185	567.505.645
57	Korong Gadang	1.701.532.152	2.137.411.208
58	Pasar Ambacang	876.258.568	923.200.799
59	Gunung Sarik	144.563.473	180.553.409
60	Kuranji	212.165.020	291.260.821
61	Sungai Sapih	140.207.387	152.092.834
62	Kalumbuk	298.554.696	321.027.618
63	Ampang	226.762.560	254.989.845
	Jumlah	4.876.774.042	5.983.066.259
	Kecamatan Koto Tengah		
64	Parupuk Tabing	534.880.754	529.797.700
65	Batipuh Panjang	390.629.614	346.726.313
66	Dadok Tunggul Hitam	291.937.653	376.456.625
67	Lubuk Buaya	201.785.358	201.598.858
68	Batang Kabung Ganting	110.378.751	120.775.456
69	Balai Gadang	97.113.720	106.647.300
70	Koto Panjang Ikur Koto	220.866.770	264.590.968
71	Bungo Pasang	190.840.864	216.546.614
72	Aie Pacah	167.138.651	211.324.351
73	Pasie Nan Tigo	13.902.500	13.902.500
74	Padang Sarai	213.999.791	240.538.194
75	Lubuk Minturun	256.562.070	256.233.628
76	Koto Pulai	112.126.292	133.186.653
	Jumlah	2.802.162.788	3.018.325.160
	Kecamatan Padang Utara		
77	Air Tawar Timur	358.569.189	289.582.363
78	Alai Parak Kopi	175.376.861	228.634.082
79	Lolong Belanti	270.888.048	397.691.505
80	Ulak Karang Selatan	100.886.311	120.025.070
81	Ulak Karang Utara	35.165.250	43.456.000
82	Gunung Pangilun	165.288.668	171.843.000
83	Air Tawar Barat	19.367.199	22.275.995

	Jumlah	1.125.541.526	1.273.508.015
	Kecamatan Bungus Teluk Kabung		
84	Teluk Kabung Utara	112.262.883	128.630.037
85	Bungus Timur	39.900.713	45.163.539
86	Bungus Barat	35.802.300	51.608.000
87	Bungus Selatan	64.894.400	66.559.900
88	Teluk Kabung Tengah	42.551.611	44.351.891
89	Teluk Kabung Selatan	88.911.594	91.948.335
	<b>Jumlah</b>	<b>384.323.501</b>	<b>428.261.702</b>
	Kecamatan Nanggalo		
90	Surau Gadang	528.929.117	640.475.206
91	Kampung Lapai	201.529.781	272.381.157
92	Tabing Banda Gadang	131.744.984	162.372.822
93	Kampung Olo	203.618.435	215.062.941
94	Gurun Laweh	233.412.481	286.121.089
95	Kurao Pagang	67.456.097	92.720.347
	<b>Jumlah</b>	<b>1.366.690.895</b>	<b>1.669.133.562</b>
	Kecamatan Pauh		
96	Koto Lua	522.983.445	596.007.624
97	Cupak Tengah	325.602.275	395.144.884
98	Kapalo Koto	297.930.005	365.995.114
99	Lambung Bukit	124.998.451	144.699.326
100	Binuang Kampung Dalam	168.838.924	193.860.939
101	Limau Manis Selatan	78.997.201	110.599.913
102	Pisang	124.711.370	138.934.415
103	Limau Manis	135.656.595	162.469.290
104	Piai Tengah	51.781.666	72.615.666
	<b>Jumlah</b>	<b>1.831.500.932</b>	<b>2.180.327.170</b>
	<b>Total</b>	<b>40.316.728.544</b>	<b>44.404.096.732</b>

Sumber : Dinas Koperasi dan Kota Padang 2018, Laporan KJKS BMT Kelurahan Tahun 2017 dan Sekretariat KJKS-BMT Kota Padang, Laporan Bulanan per 31 Oktober 2019.

Tabel 4.4 di atas menunjukkan bahwa sebanyak 80 KJKS-BMT Kelurahan atau 76,92 persen mengalami kenaikan asset per 31 Desember 2017 sampai per 31 Oktober 2019, sebanyak 22 KJKS-BMT Kelurahan atau 21,15 persen terjadi penurunan asset dan 2 KJKS-BMT atau 1,92 persen assetnya tetap. KJKS-BMT Kelurahan yang memiliki asset dibawah 1 milyar mengalami kenaikan asset rata-rata 6,22 persen dan KJKS-BMT yang mempunyai asset di atas 1 milyar mengalami kenaikan asset rata-rata

24,14 persen. Besarnya peningkatan asset dipengaruhi oleh besarnya modal dan lamanya usaha.

Hasil penelitian Vijayanti dan I Gusti Wayan Murjana Yasa menyebutkan bahwa lama usaha dan modal berpengaruh langsung terhadap pendapatan pedagang sembako di Pasar Kumbasari.<sup>358</sup>

Handrimurtjahyo dan Susilo dalam penelitiannya menyatakan bahwa variable ukuran unit usaha (*firm size*), lamanya usaha (*age*), dan legalitas usaha (*legal form*) berpengaruh nyata terhadap pertumbuhan usaha industri kecil pada tingkat kepercayaan 99%.<sup>359</sup>

Shanmugam dan Bhaduri dalam penelitiannya mengungkapkan bahwa ukuran usaha dan lamanya usaha mempengaruhi pertumbuhan perusahaan disektor manufaktur di India.<sup>360</sup>

Hal serupa juga dinyatakan oleh Rusmusi dan Afrah Nabila Maghfira dalam penelitiannya bahwa modal, jam kerja dan pengalaman bisnis memiliki pengaruh terhadap pendapatan penjual dan modal merupakan faktor yang paling berpengaruh terhadap pendapatan para penjual dibandingkan dengan faktor-faktor lain.<sup>361</sup>

Berdasarkan tabel diatas juga dapat dilihat bahwa KJKS-BMT Kelurahan yang memiliki asset di atas 1 milyar per 31 Oktober 2019 sebanyak 6 KJKS-BMT atau 5,77 persen, Asset >700 juta - < 1 milyar sebanyak 3 KJKS-BMT atau 2,88 persen, Asset > 500 juta -700 juta sebanyak 22 KJKS-BMT atau 21,15 persen, Asset > 300 juta - < 500 juta sebanyak 34 KJKS-BMT atau 32,69 persen, Asset >100 juta -< 200 juta

---

<sup>358</sup>Made Dwi Vijayanti dan I Gusti Wayan Murjana Yasa, *Pengaruh Lama Usaha dan Modal Terhadap Pendapatan dan efisiensi Usaha Pedagang Sembako di Pasar Kumbasari*, Jurnal E-Jurnal EP Unud, Vol. 5, Nomor 12, Desember 2016, h. 1539

<sup>359</sup>A. D, Handrimurtjahyo, *et.al.*, *Faktor-faktor Penentu Pertumbuhan Usaha Industri Kecil: Kasus Pada Industri Gerabah dan Keramik Kasongan Bantul Yogyakarta*. Pararell Session III A: Agricultural and Rural Economy. 2007

<sup>360</sup>K. R.Shanmugam dan Bhaduri, S. N, *Size, Age, and Firm Growth in the Indian Manufacturing Sector*, Applied Economics Letters, 9, 2002, pp. 612

<sup>361</sup>Rusmusi IMP dan Afrah Nabila Maghfira, *Pengaruh Modal, Jam Kerja dan Lama Usaha Terhadap pendapatan Pedagang di Pasar Ikan Hias Mina Purwakerto Utara*, dalam jurnal Jurnal Ekonomi, Bisnis, dan Akuntansi (JEBA) Volume 20 Nomor 04, 2018.



sebanyak 28 KJKS-BMT atau 26,92 persen dan asset <100 juta sebanyak 11 KJKS-BMT atau 10,57 persen. Pengelompokan asset tersebut dapat dilihat pada tabel di bawah ini :

Tabel 4.8

Pengelompokan Asset KJKS-BMT Kelurahan per 31 Oktober 2019

1. Asset > Rp.1 milyar

No	NAMA KJKS-BMT KELURAHAN	TOTAL ASSET
1	Korong Gadang	2.137.411.208
2	Padang Besi	1.777.594.090
3	Jati	1.668.041.273
4	Batung Taba	1.371.527.484
5	Parak Karakah	1.201.531.383
6	Anduring	1.155.024.080

2. Asset > 700 juta - < 1 milyar

No	NAMA KJKS-BMT KELURAHAN	TOTAL ASSET
1	Pengambiran Ampalu	967.689.551
2	Pasar Ambacang	923.200.799
3	Sawahan	707.530.583

3. Asset > 500 juta - < 700 juta

No	NAMA KJKS-BMT KELURAHAN	TOTAL ASSET
1	Seberang Padang	687.785.985
2	Pitameh Tj Saba	661.845.249
3	Cengkeh	646.615.548
4	Ujung Gurun	643.201.336
5	Surau Gadang	640.475.206
6	Sawahan Timur	624.149.235
7	Indarung	607.236.080
8	Baringin	601.339.387
9	Alang Laweh	600.231.036
10	Koto Lua	596.007.624
11	Belakang Tangsi	595.761.098
12	Rimbo Kaluang	592.083.554
13	Kubu Marapalam	590.868.657
14	Padang Pasir	582.909.312
15	Jati Baru	578.949.700
16	Lubuk Lintah	567.505.645
17	BMT Tanjuang Aur	539.239.967
18	BMT Kampung Baru	531.971.046

19	Parupuk Tabing	529.797.700
20	BMT Kampuang Jua	528.347.935
21	Koto Baru	523.314.074
22	Olo	521.743.975

4. Asset >100 juta - < 500 juta

No	NAMA KJKS-BMT KELURAHAN	TOTAL ASSET
1	Gurun Laweh	497.111.078
2	Parak Gadang Timur	494.351.643
3	Purus	475.194.639
4	Kampung Pondok	468.787.253
5	Pampangan	465.968.490
6	Tarantang	461.299.468
7	Flamboyan Baru	458.670.955
8	Lubuk Begalung	443.032.987
9	Simpang Haru	427.111.213
10	Belakang pondok	425.266.109
11	Rawang	424.874.587
12	Pasar Gadang	407.958.328
13	Gantiang Parak Gadang	401.648.303
14	Andalas	399.465.998
15	Lolong Belanti	397.691.505
16	Cupak Tengah	395.144.884
17	Bukit Gado-gado	385.048.925
18	Kampung Jao	382.797.007
19	Berok Nipah	380.665.641
20	Piai Tanah Sirah	377.981.622
21	Parak Laweh Pulau aie	376.971.102
22	Dadok Tunggul Hitam	376.456.625
23	Kapalo Koto	365.995.114
24	Mato Aie	361.459.178
25	Seberang Palinggam	347.674.434
26	Batipuh Panjang	346.726.313
27	Ranah Parak Rumbio	345.078.923
28	Air Manis	343.229.700
29	Koto Lalang	342.711.825
30	Gates	336.557.126
31	Batang Arau	332.076.511
32	Banuaran	324.414.611
33	Kalumbuk	321.027.618
34	Teluk Bayur	318.792.000
35	Kuranji	291.260.821
36	Air Tawar Timur	289.582.363

37	Gurun Laweh	286.121.089
38	Kampung Lapai	272.381.157
39	Koto Panjang Ikur Koto	264.590.968
40	Lubuk Minturun	256.233.628
41	Ampang	254.989.845
42	Padang Sarai	240.538.194
43	Alai Parak Kopi	228.634.082
44	Bandar Buat	223.543.272
45	Bungo Pasang	216.546.614
46	Kampung Olo	215.062.941
47	Air Pacah	211.324.351
48	Lubuk Buaya	201.598.858
49	Binuang Kampung Dalam	193.860.939
50	Gunung Sariak	180.553.409
51	Gunung Pangilun	171.843.000
52	Limau Manis	162.469.290
53	Tabing Banda Gadang	162.372.822
54	Sungai Sapih	152.092.834
55	Lambung Bukit	144.699.326
56	Pisang	138.934.415
57	Koto Pulau	133.186.653
58	Teluk Kabung Utara	128.630.037
59	Batang Kabung Ganting	120.775.456
60	Ulak Karang Selatan	120.025.070
61	Limau Manis Selatan	110.599.913
62	Balai Gadang	106.647.300

5. Asset < 100 juta

No	NAMA KJKS-BMT KELURAHAN	TOTAL ASSET
1	Kurao Pagang	92.720.347
2	Teluk Kabung Selatan	91.948.335
3	Piai Tengah	72.615.666
4	Batu Gadang	70.224.400
5	Bungus Selatan	66.559.900
6	Bungus Barat	51.608.000
7	Bungus Timur	45.163.539
8	Teluk Kabung Tengah	44.351.891
9	Ulak Karang Utara	43.456.000
10	Air Tawar Barat	22.275.995
11	Pasia Nan Tigo	13.902.500

Sumber : Sekretariat KSPPS-BMT Kota Padang, Laporan Bulanan per 31 Oktober 2019

## 2) Pembiayaan dan kredit macet (*Non Performing Financing/NPF*)

Sasaran pembiayaan yang dilakukan oleh KJKS-BMT Kelurahan Kota Padang terdiri dari dua kategori yakni Rumah Tangga Miskin (RTM) dan Rumah Tangga Non Miskin. Namun lebih diutamakan diberikan kepada rumah tangga miskin yang mempunyai usaha produktif dan punya kemauan untuk mengembangkan usahanya. Jenis pembiayaan yang diberikan kepada anggota KJKS-BMT Kelurahan dalam bentuk akad mudharabah, murabahah dan musyarakah.<sup>362</sup>

Menurut Wira dan Gustati dalam penelitiannya menyebutkan bahwa sebanyak 81 KJKS-BMT Kelurahan atau 77,88 persen di Kota Padang menggunakan akad murabahah.<sup>363</sup> Jenis pembiayaan yang paling dominan pada KJKS-BMT Kelurahan di Kota Padang adalah pembiayaan dengan akad murabahah.

Hasil wawancara dengan beberapa manajer KJKS-BMT Kelurahan, sebagaimana yang dikatakan oleh Novita bahwa KJKS-BMT Kelurahan Lubuk Lintah menggunakan akad murabahah sebanyak 80 persen.<sup>364</sup> Oktafiani mengatakan bahwa KJKS-BMT Kelurahan Kalumbuk menggunakan akad murabahah sebanyak 100 persen.<sup>365</sup> Radiah menyebutkan bahwa KJKS-BMT Kelurahan Jati memakai akad murabahah sebanyak 100 persen.<sup>366</sup> Hendri mengungkapkan bahwa KJKS-BMT Kelurahan Air Tawar Timur menggunakan akad murabahah sebanyak 95 persen.<sup>367</sup> Novariola mengatakan bahwa KJKS-BMT

---

<sup>362</sup>Pemerintah Kota Padang, Bagian Perekonomian, *Laporan Akhir Kegiatan Monitoring dan Pembinaan Pada Lembaga Keuangan Mikro(UKM) Tahun 2017*, (Padang, 2017),h.6

<sup>363</sup>Variyetti Wira dan Gustati, *Upaya Penguatan Koperasi Jasa Keuangan Syariah DalamRangka Pemberdayaan Perekonomian Masyarakat Di Kota Padang, Seminar Nasional Ekonomi Manajemen dan Akuntansi (SNEMA) Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Padang*, Book of Proceedings published, 2015,h.52.

<sup>364</sup>Rika Novita, *Manajer KJKS-BMT Kelurahan Lubuk Lintah*, Wawancara via Whatshapp,17 Desember 2019, pukul 08.19 WIB

<sup>365</sup>Oktafiani, *Manajer KJKS-BMT Kelurahan Kalumbuk*, Wawancara via Whatshapp, 17 Desember 2019, pukul 08.22 WIB

<sup>366</sup>Resma Radiah, *Manajer KJKS-BMT ...*, Padang,Wawancara via Whatshapp,17 Desember 2019, pukul 08.32 WIB

<sup>367</sup>Boby Hendri, *Manajer KJKS-BMT Kelurahan Air Tawar Timur*, wawancara, 17

Kelurahan Padang Besi menerapkan akad murabahah sebanyak 90 persen.<sup>368</sup>

Berdasarkan hasil wawancara dengan manajer KJKS-BMT Kelurahan di atas dapat diketahui bahwa KJKS-BMT Kelurahan di Kota Padang umumnya menggunakan akad murabahah.

Pembiayaan yang diberikan oleh KJKS-BMT Kelurahan telah dapat memberikan manfaat langsung kepada anggota koperasi tersebut. Namun setelah diberikan pembiayaan terdapat kendala-kendala dalam mengembalikan dana pembiayaan sehingga mengakibatkan adanya kredit bermasalah atau kredit macet<sup>369</sup> (*Non Performing Financing/ Non Performing Loan*). Kredit macet akan mempengaruhi proses pembiayaan selanjutnya, sehingga pencairan pembiayaan untuk anggota lainnya menjadi terlambat. Kredit macet merupakan salah satu permasalahan yang dialami oleh KJKS-BMT Kelurahan Kota Padang berakibat KJKS-BMT Kelurahan sulit untuk berkembang.

Guna mengetahui kondisi pembiayaan dan kredit bermasalah KJKS-BMT Kelurahan di Kota Padang peneliti mengemukakan 2 tabel yakni pembiayaan dan tunggakan/NPF per 31 Desember 2017 dan per 31 Oktober 2019 sebagai perbandingan sebagai berikut :

Tabel 4.9  
Pembiayaan dan NPF KJKS-BMT Kelurahan per 31 Desember 2017

No	Nama KJKS-BMT Kelurahan	Jumlah Anggota KJKS-BMT	Jumlah Penerima Pembiayaan (Org)	Volume Pembiayaan (Rp) Jan-Des 2017	Akumulasi Volume Pembiayaan	Saldo Pembiayaan	Jumlah Tunggakan (Rp)	Persentase Tunggakan H/G x100%
(A)	(B)	(C)	(D)	(E)	(F)	(G)	(H)	(I)
	<b>Kecamatan Padang Selatan</b>							
1	Teluk Bayur	144	135	27.000.000	276.500.000	172.281.500	145.281.500	84,33
2	Seberang Padang	234	224	307.087.000	4.962.600.000	605.879.000	38.971.000	6,43
3	Mata Air	240	241	270.813.305	1.140.029.900	267.863.005	97.189.440	36,28

---

Desember 2019, pukul 10.00 WIB

<sup>368</sup>Henny Novariola, *Manajer KJKS-BMT ....*, Padang, Wawancara via Whatshapp, 18

Desember 2019, pukul 12.09 WIB

<sup>369</sup>Veithzal Rivai, *et.al, Islamic Financial Management*, (Jakarta: Ghalia Indonesia, 2008).

h.146

4	Rawang	248	159	150.500.000	2.643.650.000	350.060.850	78.834.850	22,52
5	Alang Laweh	194	195	381.600.000	3.959.130.500	473.001.730	51.429.060	10,87
6	Batang Arau	139	139	6.550.000	1.103.749.500	241.122.850	157.591.300	65,36
7	Bukit Gado-gado	114	114	11.500.000	328.500.000	220.110.100	76.336.333	34,68
8	Pasa Gadang	168	139	120.000.000	682.500.000	334.292.000	90.679.050	27,13
9	Belakang Pondok	172	172	158.000.000	1.778.050.000	337.673.900	83.349.600	24,68
10	Seberang Palinggam	136	141	44.300.000	487.657.069	259.571.610	61.782.211	23,80
11	Ranah Parak Rumbio	210	210	55.000.000	1.068.206.000	232.666.850	63.991.100	27,50
12	Air Manis	147	147	34.000.000	876.100.000	240.230.800	179.865.500	74,87
	<b>Jumlah</b>	<b>2.146</b>	<b>2.016</b>	<b>1.566.350.305</b>	<b>19.306.672.969</b>	<b>3.734.754.195</b>	<b>1.125.300.444</b>	<b>30,13</b>
	<b>Kecamatan Padang Barat</b>							
13	Flamboyan Baru	235	276	52.000.000	868.729.204	364.486.265	21.081.466	5,70
14	Belakang Tangsi	174	122	1.034.152.625	6.230.053.050	456.778.125	39.676.500	8,69
15	Rimbo Kaluang	251	128	327.128.400	2.274.976.600	332.337.100	21.359.000	6,43
16	Ujung Gurun	154	119	679.780.000	5.710.419.500	537.666.700	28.610.000	5,32
17	Padang Pasir	210	100	1.857.000.000	1.857.000.000	810.307.850	64.422.850	7,95
18	Kampung Jao	128	115	44.000.000	419.526.000	297.820.150	117.960.375	39,61
19	Olo	197	218	737.164.000	4.740.289.000	467.971.300	52.941.200	11,31
20	Purus	194	219	325.000.000	3.554.090.000	367.793.450	135.200.000	36,76
21	Berok Nipah	161	194	235.896.600	1.632.814.000	244.418.900	50.718.660	20,75
22	Kampung Pondok	102	101	85.250.000	665.250.000	257.714.503	106.599.300	41,36
	<b>Jumlah</b>	<b>1.806</b>	<b>1.592</b>	<b>4.814.346.625</b>	<b>27.953.147.354</b>	<b>4.137.294.343</b>	<b>638.569.351</b>	<b>15,43</b>
	<b>Kecamatan Padang Timur</b>							
23	Sawahan	200	180	738.340.000	439.272.429	451.872.429	6.500.000	1,44
24	Kubu Dalam Parak Karakah	187	241	1.251.550.000	6.363.642.923	849.279.259	32.835.984	3,87
25	Jati	308	125	1.587.629.200	918.336.000	681.131.750	-	0,00
26	Simpang Haru	132	93	81.500.000	1.654.596.000	290.930.600	133.652.984	45,94
27	Sawahan Timur	238	245	635.100.000	4.039.580.998	508.048.586	20.486.179	4,03
28	ParakGadang Timur	201	175	305.667.073	2.690.536.273	385.960.566	222.905.865	57,75
29	Kubu Marapalam	174	181	433.500.000	723.222.585	409.836.573	92.457.956	22,56
30	Andalas	225	225	55.100.000	742.580.000	228.746.741	200.510.791	87,66
31	Jati Baru	180	200	594.529.000	3.708.957.000	477.069.900	206.600.500	43,31
32	GantingParak Gadang	154	179	85.241.000	487.894.000	306.316.550	243.886.170	79,62
	<b>Jumlah</b>	<b>1.999</b>	<b>2.262</b>	<b>4.018.661.255</b>	<b>23.863.049.000</b>	<b>4.177.134.502</b>	<b>427.428.234</b>	<b>10,23</b>
	<b>Kecamatan Lubuk Begalung</b>							
33	Pengambiran Ampalu	265	256	816.815.807	7.053.882.000	422.738.000	89.967.300	21,28
34	Koto Baru	178	196	308.750.000	3.339.094.100	334.819.200	29.411.500	8,78
35	Piai Tanah Sirah	190	124	11.000.000	876.885.573	301.887.394	155.877.703	51,63
36	Pampangan	281	92	186.944.663	2.539.713.988	322.353.301	147.395.868	45,72
37	Batuang Taba	272	336	780.000.000	1.739.740.000	1.130.036.000	54.091.000	4,79
38	Gates	256	272	96.000.000	1.594.500.000	317.745.330	41.064.936	12,92
39	Lubuk Begalung	147	91	198.830.000	850.700.000	247.647.852	111.756.352	45,13
40	Parak Laweh Pulau Aie	137	155	220.827.500	1.005.127.500	281.481.050	130.415.100	46,33
41	Cengkeh	268	213	643.800.000	3.190.250.000	609.027.550	27.419.500	4,50
42	Tanjung Aua	221	95	438.000.000	3.573.570.000	373.596.000	34.580.508	9,26
43	Kampung Jua	202	192	251.950.000	2.330.150.000	369.199.250	146.511.750	39,68
44	Gurun Laweh	280	156	215.100.000	2.088.790.000	358.837.000	23.705.500	6,61
45	TanjungSaba Pitameh	200	146	516.499.200	1.463.499.200	560.156.725	27.550.000	4,92
46	Kampung Baru	127	118	350.500.000	882.252.128	339.419.908	51.331.738	15,12
47	Banuaran	88	89	120.250.000	270.500.000	148.964.583	148.964.583	100
	<b>Jumlah</b>	<b>3.112</b>	<b>2531</b>	<b>4.323.201.363</b>	<b>32.798.654.489</b>	<b>6.117.909.143</b>	<b>1.220.043.338</b>	<b>19,94</b>
	<b>Kecamatan Lubuk Kilangan</b>							
48	Padang Besi	438	366	1.705.500.000	9.247.796.000	1.082.414.061	17.964.775	1,66
49	Baringin	211	139	523.234.000	523.234.000	494.556.688	105.355.418	21,30
50	Indarung	316	316	555.924.000	2.330.704.500	403.783.500	31.115.000	7,71
51	Tarantang	234	234	307.500.000	2.619.115.000	421.651.585	90.193.025	21,39
52	Bandar Buat	124	98	110.800.000	665.000.000	155.107.975	45.740.875	29,49
53	Koto Lalang	144	132	282.500.000	282.500.000	258.613.000	20.621.000	7,97
54	Batu Gadang	92	130	90.950.000	231.957.000	47.280.000	4.494.000	9,51

	<b>Jumlah</b>	<b>1.559</b>	1.415	3.576.408.000	15.900.306.500	2.863.406.809	315.484.093	11,02
	<b>Kecamatan Kuranji</b>							
55	Anduring	295	376	796.545.705	4.909.273.000	624.245.064	97.246.634	15,58
56	Lubuk Lintah	239	366	317.500.000	2.646.000.000	440.890.628	84.694.500	19,21
57	Korong Gadang	335	476	1.536.850.000	7.323.600.000	1.601.086.500	52.560.750	3,28
58	Pasar Ambacang	239	409	678.975.550	4.631.420.000	777.840.150	147.801.850	19,00
59	Gunung Sarik	134	84	75.800.000	559.800.500	57.263.500	1.650.000	2,88
60	Kuranji	177	157	214.390.000	1.021.900.000	158.726.500	1.061.000	0,67
61	Sungai Sapih	82	97	71.500.000	684.250.000	74.478.160	3.899.000	5,24
62	Kalumbuk	135	147	200.100.000	1.109.350.000	266.340.500	30.064.500	11,29
63	Ampang	154	150	127.000.000	977.455.500	176.263.500	8.450.000	4,79
	<b>Jumlah</b>	<b>1.790</b>	2.262	4.018.661.255	23.863.049.000	4.177.134.502	427.428.234	10,23
	<b>Kecamatan Koto Tangah</b>							
64	Parupuk Tabing	140	123	62.053.600	1.730.625.200	367.141.769	22.000.900	5,99
65	Batipuh Panjang	278	253	297.500.000	773.610.000	370.499.000	21.033.000	5,68
66	Dadok Tunggul Hitam	65	49	51.600.000	181.200.000	90.625.000	90.625.000	100,00
67	Lubuk Buaya	112	122	7.500.000	699.300.000	152.756.500	12.160.510	7,96
68	Batang Kabung Ganting	66	70	64.500.000	310.800.000	64.721.875	6.155.000	9,51
69	Balai Gadang	113	63	47.388.625	305.788.625	60.506.925	27.505.125	45,46
70	Koto Panjang Ikur Koto	57	63	88.500.000	749.550.000	157.491.034	32.606.000	20,70
71	Bungo Pasang	98	77	128.000.000	800.501.500	136.602.500	10.662.500	7,81
72	Aie Pacah	19	156	148.500.000	355.829.500	98.314.200	10.727.500	10,91
73	Pasie Nan Tigo	28	32	4.500.000	34.800.000	7.942.000	4.367.000	54,99
74	Padang Sarai	181	85	220.500.000	1.002.412.000	158.094.700	6.687.000	4,23
75	Lubuk Minturun	95	99	110.500.000	596.786.881	170.413.215	49.987.590	29,33
76	Koto Pulai	26	45	143.000.000	377.000.000	54.125.000	3.864.583	7,14
	<b>Jumlah</b>	<b>1.278</b>	1.237	1.374.042.225	7.918.203.706	1.889.233.718	298.381.708	15,79
	<b>Kecamatan Padang Utara</b>							
77	Air Tawar Timur	133	135	43.600.000	1.473.200.000	189.317.225	19.133.100	10,11
78	Alai Parak Kopi	136	82	37.500.000	170.000.000	98.440.000	60.660.000	61,62
79	Lolong Belanti	123	158	204.600.000	991.000.000	194.487.350	25.151.300	12,93
80	Ulak Karang Selatan	31	54	55.000.000	337.100.000	71.637.000	8.020.000	11,20
81	Ulak Karang Utara	61	20	18.000.000	36.500.000	17.199.000	1.975.000	11,48
82	Gunung Pangilun	185	67	100.895.000	463.760.000	143.039.500	17.314.000	12,10
83	Air Tawar Barat	22	36	6.500.000	36.900.000	9.855.100	649.700	6,59
	<b>Jumlah</b>	<b>691</b>	550	466.095.000	3.508.460.000	723.975.175	132.903.100	18,36
	<b>Kecamatan Bungus Teluk Kabung</b>							
84	Teluk Kabung Utara	60	61	9.500.000	166.000.000	45.112.500	31.650.000	70,16
85	Bungus Timur	59	60	19.500.000	97.600.000	34.651.100	2.833.400	8,18
86	Bungus Barat	55	56	16.000.000	113.500.000	25.800.000	-	0,00
87	Bungus Selatan	35	34	17.100.000	72.971.500	40.084.000	12.942.000	32,29
88	Teluk Kabung Tengah	50	58	12.000.000	101.000.000	69.187.500	31.812.500	45,98
89	Teluk Kabung Selatan	26	32	41.640.500	71.312.499	52.943.058	36.172.222	68,32
	<b>Jumlah</b>	<b>285</b>	301	115.740.500	622.383.999	267.778.158	115.410.122	43,10
	<b>Kecamatan Nanggalo</b>							
90	Surau Gadang	141	140	356.000.000	1.945.500.000	402.745.504	45.312.500	11,25
91	Kampung Lapai	76	76	177.000.000	977.000.000	169.532.750	10.570.000	6,23
92	Tabing Banda Gadang	42	43	107.000.000	284.850.000	83.552.500	7.250.000	8,68
93	Kampung Olo	103	103	283.000.000	495.000.000	184.765.000	23.100.000	12,50
94	Gurun Laweh	79	80	317.200.000	967.300.000	206.405.500	11.204.000	5,43
95	Kurao Pagang	60	59	38.500.000	147.500.000	58.340.809	2.417.500	4,14
	<b>Jumlah</b>	<b>501</b>	501	1.278.700.000	4.817.150.000	1.105.342.063	99.854.000	9,03
	<b>Kecamatan Pauh</b>							
96	Koto Lua	174	209	717.000.000	3.114.739.000	472.246.000	17.850.000	3,7
97	Cupak Tengah	185	143	429.000.000	2.074.330.000	311.747.783	32.458.217	10,41
98	Kapalo Koto	135	132	284.296.000	1.273.306.700	272.589.175	32.555.500	11,94
99	Lambung Bukit	101	82	134.000.000	579.250.000	119.528.950	16.806.000	14,06
100	Binuang Kampung Dalam	78	78	191.000.000	727.000.000	131.377.018	12.820.400	9,76
101	Limau Manis Selatan	58	56	130.000.000	447.800.000	56.495.968	-	0,00
102	Pisang	71	58	112.000.000	534.300.000	93.849.372	35.995.372	38,35

103	Limau Manis	103	125	74.500.000	797.450.000	104.854.625	62.454.250	59,56
104	Piai Tengah	67	38	70.500.000	138.500.000	46.997.657	1.987.657	4,23
	<b>Jumlah</b>	<b>972</b>	<b>921</b>	<b>2.142.296.000</b>	<b>9.686.675.700</b>	<b>1.609.686.548</b>	<b>212.927.396</b>	<b>13,23</b>
	<b>Total</b>	<b>16.139</b>	<b>15.170</b>	<b>29.444.397.546</b>	<b>168.143.321.925,-</b>	<b>31.215.707.608</b>	<b>5.746.138.215</b>	<b>18,41</b>

Sumber: Dinas Koperasi Dan UKM Kota Padang 2018, Laporan KJKS BMT Kelurahan Tahun 2017.

Berdasarkan tabel 4.6 di atas dapat diketahui bahwa pada tahun 2017 masing-masing KJKS-BMT Kelurahan telah memberikan pembiayaan kepada anggota. Sebagian anggota mengalami kesulitan pengembalian pembiayaan atau kredit bermasalah. Dari 104 KJKS-BMT Kelurahan sebanyak 15 KJKS-BMT Kelurahan atau 14,42 persen mengalami kredit macet kurang dari 5 persen dan sebanyak 86 KJKS-BMT Kelurahan atau 82,69 persen mengalami kredit macet di atas 5 persen. Sedangkan yang tidak mengalami kredit macet hanya 3 KJKS-BMT Kelurahan atau 2,88 persen. Secara keseluruhan KJKS-BMT Kelurahan di Kota Padang Padang mengalami kredit bermasalah atau kredit macet sebesar 18,41 persen.

Selanjutnya akan dikemukakan pembiayaan dan tunggakan anggota pembiayaan atau kredit macet per 31 Oktober 2019 sebagaimana terlihat pada tabel berikut ini:

Tabel 4.10  
Pembiayaan dan NPF KJKS-BMT Kelurahan per 31 Oktober 2019

No	Nama KJKS-BMT Kelurahan	Jumlah Anggota KJKS-BMT	Jumlah Anggota Pembiayaan (Org)	Jumlah Anggota Pembiayaan (Org) Jan-Okt 2019	Volume Pembiayaan (Rp) Jan-Okt 2019	Akumulasi Volume Pembiayaan	Saldo Pembiayaan	Jumlah Tunggakan/NPF (Rp)	Persentase Tunggakan I/H x100%
(A)	(B)	(C)	(D)	(E)	(F)	(G)	(H)	(I)	(J)
	<b>Kecamatan Padang Selatan</b>								
1	Teluk Bayur	144	148	4	16.000.000	281.500.000	163.386.000	145.281.500	88,92
2	Seberang Padang	234	234	39	170.500.000	5.485.600.000	599.622.500	56.681.000	9,45
3	Mata Air	240	240	5	5.000.000	1.145.092.900	273.438.055	87.460.440	31,99
4	Rawang	248	248	14	82.700.000	2.746.010.000	321.620.150	92.657.450	28,81
5	Alang Laweh	194	194	77	343.500.000	4.883.630.500	507.572.737	124.993.258	24,63
6	Batang Arau	139	139	-	-	1.103.749.500	240.572.850	201.146.550	83,61
7	Bukit Gado-gado	114	114	14	44.000.000	443.250.000	221.338.889	97.181.556	43,91
8	Pasa Gadang	168	168	21	139.500.000	2.177.735.300	343.474.400	90.101.550	26,23
9	Belakang Pondok	172	172	31	128.700.000	2.164.950.000	333.402.600	168.950.400	50,67
10	Seberang Palinggam	136	136	8	16.000.000	287.156.993	189.889.602	122.875.934	64,71
11	Ranah Parak Rumbio	210	210	13	36.500.000	1.170.706.000	228.391.850	63.991.100	28,02
12	Air Manis	147	147	25	144.000.000	1.040.100.000	273.665.800	115.402.000	42,17
	<b>Jumlah</b>	<b>2.146</b>	<b>2.150</b>	<b>251</b>	<b>1.126.440.000</b>	<b>22.919.481.193</b>	<b>3.696.373.433</b>	<b>1.366.722.338</b>	<b>36,97</b>



	<b>Kecamatan Padang Barat</b>								
13	Flamboyan Baru	235	263	-	-	894.731.204	365.648.058	338.981.056	92,71
14	Belakang Tangsi	174	111	39	257.728.000	601.69.626	476.717.125	41.833.125	8,78
15	Rimbo Kaluang	251	205	-	-	4.251.038.798	519.756.828	258.604.668	49,75
16	Ujung Gurun	154	119	41	246.680.000	6.552.756.500	509.884.700	272.562.200	53,46
17	Padang Pasir	210	90	1	2.000.000	17.617.500.000	554.748.750	75.696.650	13,65
18	Kampung Jao	128	138	10	24.500.000	454.526.000	317.143.850	114.454.075	36,09
19	Olo	197	162	42	290.200.000	5.465.989.000	440.697.500	138.360.000	31,40
20	Purus	194	281	24	105.500.000	3.885.590.000	400.627.650	300.173.450	74,93
21	Berok Nipah	161	194	-	-	1.648.314.000	232.613.600	62.090.000	26,69
22	Kampung Pondok	102	102	6	15.000.000	915.653.132	370.502.290	75.918.000	20,49
	<b>Jumlah</b>	<b>1.808</b>	<b>1.665</b>	<b>163</b>	<b>941.608.000</b>	<b>42.287.718.259</b>	<b>4.188.340.351</b>	<b>1.678.673.226</b>	<b>40,08</b>
	<b>Kecamatan Padang Timur</b>								
23	Sawahen	205	181	43	716.800.000	716.800.000	639.744.436	16.585.000	2,59
24	Kubu Dalam Parak Karakah	267	250	160	1.178.250.000	1.178.250.000	1.026.869.417	57.310.977	5,01
25	Jati	425	136	105	3.166.146.400	3.166.146.400	1.269.360.100	0	0,00
26	Simpang Haru	132	170	28	179.000.000	179.000.000	339.317.500	170.317.00	50,19
27	Sawahen Timur	247	259	32	358.200.000	358.200.000	567.619.058	35.463.477	6,25
28	Parak Gadang Timur	202	167	5	244.891.109	244.891.109	402.262.666	225.667.557	56,10
29	Kubu Marapalam	173	125	46	416.000.000	416.000.000	499.347.037	74.600.820	14,94
30	Andalas	225	197	5	16.000.000	16.000.000	205.471.933	197.228.575	95,99
31	Jati Baru	180	212	35	304.231.000	304.231.000	501.797.400	280.296.400	55,86
32	Ganting Parak Gadang	161	179	18	91.143.100	91.143.100	294.700.500	210.307.540	71,36
	<b>Jumlah</b>	<b>2.217</b>	<b>1.877</b>	<b>477</b>	<b>6.670.661.609</b>	<b>6.670.661.609</b>	<b>5.746.490.047</b>	<b>1.267.777.346</b>	<b>22,06</b>
	<b>Kecamatan Lubuk Begalung</b>								
33	Pengambiran Ampalu	265	266	10	5.500.000	7.207.882.000	684.000.000	51.153.800	7,48
34	Koto Baru	127	215	74	436.500.000	4.300.594.100	416.130.400	25.615.800	6,16
35	Piai Tanah Sirah	190	122	3	5.200.000	482.654.000	295.455.233	221.812.459	75,07
36	Pampangan	281	104	62	312.350.000	3.410.252.770	450.488.878	156.677.278	35,22
37	Batuang Taba	272	220	110	720.450.000	1.784.900.000	1.199.870.500	53.250.500	4,44
38	Gates	256	306	-	-	1.665.500.000	314.549.253	41.064.936	13,06
39	Lubuk Begalung	147	93	22	191.000.000	1.383.754.000	307.066.000	103.030.600	33,55
40	Parak Laweh Pulau Aie	137	146	8	56.330.000	612.623.400	259.956.250	156.962.750	60,38
41	Cengkeh	268	240	31	192.400.000	3.984.710.000	552.921.850	264.795.750	47,89
42	Tanjung Aua	221	85	55	386.450.000	4.156.535.000	338.433.000	65.370.000	19,32
43	Kampung Jua	202	224	45	199.800.000	2.860.450.000	376.258.250	238.558.250	63,40
44	Gurun Laweh	280	146	12	72.000.000	-	-	-	#DIV/0
45	Tanjung Saba Pitameh	200	94	24	69.500.000	2.192.999.200	599.497.976	91.417.500	15,25
46	Kampung Baru	127	95	27	291.125.000	1.313.384.628	366.286.699	77.557.322	21,17
47	Banuaran	88	-	-	-	-	-	-	#DIV/0
	<b>Jumlah</b>	<b>3.112</b>	<b>2.356</b>	<b>483</b>	<b>2.938.605.000</b>	<b>35.356.239.098</b>	<b>6.160.914.280</b>	<b>1.549.266.945</b>	<b>25,15</b>
	<b>Kecamatan Lubuk Kilangan</b>								
48	Padang Besi	456	401	120	1.148.900.000	12.461.196.000	1.443.189.045	36.895.275	2,56
49	Baringin	179	179	48	353.958.000	469.602.256	467.423.885	169.024.943	36,16
50	Indarung	339	270	70	551.000.000	3.263.280.500	523.596.350	28.204.400	5,39
51	Tarantang	219	122	35	240.000.000	3.081.215.000	428.729.230	148.539.205	34,65
52	Bandar Buat	131	98	35	115.676.000	792.790.000	194.344.025	40.351.925	20,76
53	Koto Lalang	197	117	40	210.500.000	878.800.000	281.763.700	39.603.200	14,06
54	Batu Gadang	95	83	22	49.370.000	346.027.000	53.361.000	7.428.000	13,92
	<b>Jumlah</b>	<b>1.616</b>	<b>1.270</b>	<b>370</b>	<b>3.005.404.000</b>	<b>21.292.910.756</b>	<b>3.392.407.235</b>	<b>470.046.948</b>	<b>13,86</b>
	<b>Kecamatan Kuranji</b>								
55	Anduring	295	399	66	629.252.000	6.337.274.000	800.931.600	131.120.862	3,37
56	Lubuk Lintah	239	395	68	432.500.000	3.492.000.000	519.241.493	74.613.000	14,37

57	Korong Gadang	335	503	131	1.896.100.000	10.656.450.000	1.877.940.500	56.150.000	2,99
58	Pasar Ambacang	239	431	55	742.408.000	6.044.356.000	860.308.600	161.477.250	18,77
59	Gunung Sarik	134	107	35	114.100.000	738.700.500	106.018.800	35.737.500	33,71
60	Kuranji	177	181	57	293.500.000	1.663.900.000	218.329.000	16.879.000	7,73
61	Sungai Sapih	82	107	26	75.000.000	830.360.000	96.334.020	32.477.000	33,71
62	Kalumbuk	135	157	34	179.000.000	1.389.350.000	247.766.000	23.387.500	9,44
63	Ampang	154	171	34	84.000.000	1.123.555.500	190.745.600	22.358.400	11,72
	<b>Jumlah</b>	<b>1.790</b>	<b>2.451</b>	<b>506</b>	<b>4.445.860.000</b>	<b>32.275.946.000</b>	<b>4.917.615.613</b>	<b>554.200.512</b>	<b>11,27</b>
	<b>Kecamatan Koto Tangah</b>								
64	Parupuk Tabing	140	145	7	17.834.000	1.873.655.600	354.236.702	18.751.200	5,29
65	Batipuh Panjang	278	267	21	55.000.000	1.652.450.000	335.972.500	16.183.000	4,82
66	Dadok Tunggul Hitam	65	56	38	201.000.000	410.207.786	209.000.000	8.333.000	3,99
67	Lubuk Buaya	112	105	-	-	-	-	-	#DIV/0
68	Batang Kabung Ganting	71	30	19	38.500.000	417.800.000	74.400.000	7.150.000	9,61
69	Balai Gadang	113	71	15	34.500.000	370.428.625	55.944.925	28.885.625	51,63
70	Koto Panjang Ikur Koto	57	67	11	98.000.000	950.550.000	184.602.334	32.164.000	17,42
71	Bungo Pasang	98	79	29	119.900.000	1.039.783.167	175.320.833	15.185.833	8,66
72	Aie Pacah	19	65	38	118.000.000	652.329.500	152.900.600	17.484.500	11,44
73	Pasie Nan Tigo	28	16	-	-	-	-	-	#DIV/0
74	Padang Sarai	181	56	21	147.500.000	375.663.000	220.787.900	6.187.000	2,80
75	Lubuk Minturun	95	96	11	39.000.000	759.104.881	168.813.684	57.924.749	34,31
76	Koto Pulau	26	52	32	95.500.000	643.500.000	62.801.042	7.588.542	12,08
	<b>Jumlah</b>	<b>1.283</b>	<b>1.105</b>	<b>242</b>	<b>964.734.00</b>	<b>9.145.472.559</b>	<b>1.994.780.520</b>	<b>215.837.449</b>	<b>10,82</b>
	<b>Kecamatan Padang Utara</b>								
77	Air Tawar Timur	133	88	-	-	1.557.375.000	193.744.069	72.582.050	37,46
78	Alai Parak Kopi	136	91	28	73.000.000	959.000.000	123.707.500	19.115.000	15,45
79	Lolong Belanti	123	126	54	519.900.000	1.446.150.000	249.275.150	21.615.700	8,67
80	Ulak Karang Selatan	31	69	37	98.000.000	159.443.000	113.537.200	5.105.000	4,50
81	Ulak Karang Utara	61	28	5	5.700.000	71.500.000	24.814.000	1.895.000	7,64
82	Gunung Pangilun	192	64	9	23.000.000	567.300.000	129.077.300	14.542.500	11,27
83	Air Tawar Barat	22	45	5	6.500.000	56.020.500	9.053.100	461.700	5,10
	<b>Jumlah</b>	<b>698</b>	<b>511</b>	<b>138</b>	<b>726.100.000</b>	<b>4.816.788.500</b>	<b>843.208.319</b>	<b>135.316.950</b>	<b>16,05</b>
	<b>Kecamatan Bungus Teluk Kabung</b>								
84	Teluk Kabung Utara	60	66	4	20.500.000	198.500.000	71.675.000	31.325.000	43,70
85	Bungus Timur	59	67	4	16.700.000	59.099.500	38.537.300	5.995.400	15,56
86	Bungus Barat	55	71	3	9.000.000	56.000.000	31.550.000	-	0,00
87	Bungus Selatan	35	35	1	1000.000	56.814.500	43.341.500	17.731.500	40,91
88	Teluk Kabung Tengah	50	67	-	-	57.000.000	35.550.000	18.500.000	52,04
89	Teluk Kabung Selatan	26	75	5	13.000.000	73.818.400	56.415.622	7.955.556	14,10
	<b>Jumlah</b>	<b>285</b>	<b>381</b>	<b>17</b>	<b>60.200.000</b>	<b>501.232.400</b>	<b>277.069.422</b>	<b>81.507.458</b>	<b>29,42</b>
	<b>Kecamatan Nanggalo</b>								
90	Surau Gadang	141	152	60	338.500.000	2.250.784.000	655.328.129	38.937.500	5,94
91	Kampung Lapai	76	75	40	150.000.000	1.343.500.000	236.511.537	20.395.000	8,62
92	Tabing Banda Gadang	42	55	20	77.000.000	453.850.000	116.977.500	10.985.000	9,39
93	Kampung Olo	103	105	25	58.000.000	705.000.000	184.487.500	53.550.000	29,02
94	Gurun Laweh	79	85	50	249.540.000	1.374.240.000	255.740.600	17.785.000	6,95
95	Kurao Pagang	60	59	15	47.842.000	211.000.000	77.491.300	2.792.400	3,60
	<b>Jumlah</b>	<b>501</b>	<b>531</b>	<b>210</b>	<b>920.882.000</b>	<b>6.338.374.000</b>	<b>1.526.536.566</b>	<b>144.444.900</b>	<b>9,46</b>
	<b>Kecamatan Pauh</b>								
96	Koto Lua	185	150	118	713.000.000	4.608.363.000	511.040.000	84.365.000	16,51

97	Cupak Tengah	178	150	56	271.500.000	2.823.080.000	317.659.699	47.365.267	14,91
98	Kapalo Koto	158	121	29	109.900.000	1.774.306.700	203.647.950	65.841.050	32,33
99	Lambung Bukit	106	82	16	98.000.000	806.750.000	137.662.450	23.73.400	17,20
100	Binuang Kampung Dalam	90	90	43	171.500.000	1.098.500.000	152.303.313	16.352.815	10,74
101	Limau Manis Selatan	74	58	24	115.000.000	685.800.000	88.425.000	3.125.000	3,53
102	Pisang	54	53	9	50.500.000	672.500.000	81.846.172	54.846.222	67,01
103	Limau Manis	125	44	41	137.500.000	1.093.450.000	152.819.125	21.903.125	14,33
104	Piai Tengah	68	44	19	64.400.000	268.400.000	53.949.657	3.537.657	6,56
	<b>Jumlah</b>	<b>1.038</b>	<b>792</b>	<b>355</b>	<b>1.731.300.000</b>	<b>13.831.149.700</b>	<b>1.699.353.366</b>	<b>321.009.536</b>	<b>18,89</b>
	<b>Total</b>	<b>16.492</b>	<b>15.652</b>	<b>3.212</b>	<b>23.531.754.609</b>	<b>195.435.974.074</b>	<b>34.443.091.152</b>	<b>7.784.803.608</b>	<b>22,60</b>

Sumber : Sekretariat KJKS-BMT Kota Padang, Laporan Bulanan per 31 Oktober 2019

Tabel 4.7 di atas menunjukkan bahwa pada tahun 2019 sebanyak 10 KJKS-BMT Kelurahan atau 9,62 persen mengalami kredit macet kurang dari 5 persen. sebanyak 92 KJKS-BMT Kelurahan atau 88,46 persen mengalami kredit macet di atas 5 persen dan yang tidak mengalami kredit macet sebanyak 2 KJKS-BMT atau 1,92 persen. Jadi secara keseluruhan KJKS-BMT Kelurahan Kota Padang pada tahun 2019 mengalami kredit macet sebesar 22,60 persen.

Apabila dibandingkan KJKS-BMT Kelurahan yang mengalami kredit macet kurang dari 5 persen pada tahun 2017 sebanyak 15 KJKS-BMT turun menjadi 10 KJKS-BMT pada tahun 2019, artinya bertambah jumlah KJKS-BMT Kelurahan yang mengalami kredit macet diatas 5 persen sebanyak 5 KJKS-BMT. Jumlah KJKS-BMT Kelurahan yang mengalami kredit macet di atas 5 persen sebanyak 86 KJKS-BMT Kelurahan pada tahun 2017 meningkat menjadi 92 KJKS-BMT Kelurahan atau pada tahun 2019, artinya KJKS-BMT Kelurahan yang mengalami kredit macet diatas 5 persen meningkat sebesar 5,77 persen, dan yang tidak mengalami kredit macet sebanyak 3 KJKS-BMT pada tahun 2017 berkurang menjadi 2 KJKS-BMT pada tahun 2019.

Secara keseluruhan jumlah tunggakan atau kredit macet pada tahun 2017 sebesar 18,41 persen meningkat pada tahun 2019 menjadi 22,60 persen atau meningkat sebesar 18,54 persen. Meningkatnya jumlah tunggakan atau kredit macet menunjukkan bahwa sebagian besar keuangan KJKS-BMT Kelurahan tidak makin membaik tetapi makin memburuk

karena meningkatnya jumlah KJKS-BMT Kelurahan yang mengalami kredit macet diatas 5 persen.

Hasil wawancara dengan Nofiarman,<sup>370</sup> Mursal<sup>371</sup> dan Akmal<sup>372</sup> mengatakan bahwa penyebab kredit macet itu adalah masih adanya pemahaman masyarakat tentang dana hibah yang diberikan Pemerintah Kota Padang yang tidak perlu dikembalikan, kejujuran dan ketidakmampuan. Ini menunjukkan bahwa sebagian masyarakat memahami bahwa tidak adanya kewajiban mengembalikan dana yang telah diberikan oleh Pemerintah Kota Padang. Apabila pemahaman ini berkembang dalam masyarakat maka dana hibah yang diberikan Pemerintah Kota Padang sulit untuk dipertanggungjawabkan dan bisa berdampak buruk kepada keberlangsungan KJKS-BMT Kelurahan.

Mengenai kredit bermasalah Haryani mengatakan bahwa rasio NPL atau kredit bermasalah adalah kemampuan manajemen bank dalam mengelola kredit bermasalah yang diberikan oleh bank. Sehingga semakin tinggi rasio ini maka akan semakin buruk kualitas kredit bank yang menyebabkan jumlah kredit bermasalah semakin besar kemungkinan bank bermasalah semakin besar.<sup>373</sup> Menurut Peraturan Bank Indonesia bahwa rasio NPL kredit UMKM secara bruto kurang dari 5 persen.<sup>374</sup>

Apabila dikaitkan dengan KJKS-BMT Kelurahan berarti KJKS-BMT Kelurahan sedang mengalami permasalahan yang besar karena 88,46 persen mengalami kredit macet di atas 5 persen. Besarnya angka

---

<sup>370</sup>Nofiarman, *Ketua Tim penilaian ...*, Padang, Wawancara, Tanggal 19 maret 2019, Jam 19.00 WIB

<sup>371</sup>Mursal, *Dosen Program Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Barat*, Padang, Wawancara, Tanggal 28 Oktober 2019, Jam 16.30 WIB

<sup>372</sup>Akmal, *Dosen Program Pascasarjana Universitas Bung Hatta*, Wawancara, Tanggal 2 Nopember 2019, Jam 09.45 WIB

<sup>373</sup>Iswi Hariyani, *Restrukturisasi & Penghapusan Kredit Macet*, (Jakarta:PT.Elex Media Komputindo, 2010), h. 52

<sup>374</sup>Peraturan Bank Indonesia Nomor 18/14/PBI/2016 Tentang Perubahan Keempat Atas Peraturan Bank Indonesia Nomor 15/15/PBI/2013 tentang Giro Wajib Minimum Bank Umum dalam Rupiah dan Valuta Asing Bagi Bank Umum Konvensional, Pasal 11 ayat 2 huruf c menyebutkan bahwa bank harus memenuhi Rasio NPL Kredit UMKM secara bruto (*gross*) kurang dari 5% (lima persen).

pembiayaan bermasalah pada KJKS-BMT Kelurahan di Kota Padang disebabkan oleh beberapa faktor yang sulit dihindari baik faktor eksternal dan faktor internal maupun dari anggota pembiayaan itu sendiri. Faktor-faktor tersebut, antara lain:

Faktor eksternal KJKS-BMT

- a) Kondisi perekonomian Indonesia
- b) Anggota kehilangan tempat usaha akibat penggusuran
- c) Bencana alam

2. Faktor internal KJKS-BMT

- a) Masih kurang terampilnya pengelola dan pengurus dalam menganalisa pembiayaan, hal ini terjadi pada awal program.
- b) Kurang memperhatikan resiko yang akan timbul dimasa yang akan datang.
- c) Komite pembiayaan belum berjalan efektif.
- d) Masih adanya pembiayaan bersifat subyektif.
- e) Belum maksimalnya usaha penanganan pembiayaan bermasalah baik oleh pengelola maupun pengurus.
- f) Pembiayaan belum menerapkan jaminan.
- g) Kurangnya sosialisasi tentang sumber dan status dana yang dikelola oleh KJKS-BMT Kelurahan.

3. Faktor dari anggota KJKS-BMT

- a) Anggapan anggota pembiayaan bahwa dana yang dikelola oleh KJKS-BMT Kelurahan adalah dana hibah dan tidak perlu dikembalikan.
- b) Adanya konflik keluarga
- c) Usaha yang dikelola tidak tetap, sehingga tidak mempunyai sumber pengembalian pinjaman yang tetap.
- d) Sikap mental anggota yang kurang baik, sehingga tidak mau membayar angsuran pinjaman dan anggota pindah tempat tinggal.<sup>375</sup>

---

<sup>375</sup> Dinas Koperasi dan UKM...h.16-17

### c. Kemandirian dan Kesehatan

#### 1) Kemandirian

Salah satu visi dan misi didirikannya KJKS-BMT Kelurahan di Kota Padang adalah menjadikan KJKS-BMT Kelurahan yang mandiri. Yakni KJKS-BMT Kelurahan yang mampu membiayai operasionalnya sendiri. Hasil evaluasi dan monitoring Dinas Koperasi dan UKM Kota Padang pada per 31 Desember 2017 terdapat 4 KJKS-BMT Kelurahan yang mandiri. Evaluasi per 31 Oktober 2019 terdapat peningkatan KJKS-BMT Kelurahan mandiri sebanyak 2 KJKS-BMT. Enam KJKS-BMT Kelurahan mandiri dapat dilihat pada tabel berikut ini :

Tabel 4.11  
KJKS-BMT Kelurahan Mandiri per 31 Oktober 2019

No	NAMA KJKS-BMT KELURAHAN	TOTAL ASSET
1	Korong Gadang	2.137.411.208
2	Padang Besi	1.777.594.090
3	Jati	1.668.041.273
4	Batung Taba	1.371.527.484
5	Parak Karakah	1.201.531.383
6	Anduring	1.155.024.080

Sumber : Sekretariat KSPPS BMT Kota Padang Tahun 2019, Laporan Bulanan per 31 Oktober 2019.

KJKS-BMT Kelurahan yang mandiri di atas telah melakukan operasional sejak tahun 2010 dan mendapat bantuan dana hibah dari Pemerintah Kota Padang sebesar Rp.300.000.000- (Tiga ratus juta rupiah) pada awal pendiriannya. Ini menunjukkan bahwa 33 KJKS-BMT yang berdiri tahun 2010 yang mandiri 18,18 persen.

#### 2) Kesehatan

*Goal* pengembangan KJKS-BMT Kelurahan selain mandiri adalah menjadikan KJKS-BMT yang sehat. Karena itu perlu dilakukan penilaian kesehatan secara periodik guna mengukur tingkat kesehatan KJKS-BMT tersebut.<sup>376</sup>

---

<sup>376</sup>Peraturan Deputi Bidang pengawasan Kementerian Koperasi dan Usaha Kecil dan Menengah republik Indonesia Nomor : 07/Per/Dep.6/IV/2016 Tentang Pedoman penilaian

Penilaian kesehatan KJKS-BMT Kelurahan dilakukan paling sedikit 1 (satu) kali dalam setahun setelah pelaksanaan RAT.<sup>377</sup> Mengingat KJKS-BMT Kelurahan yang ada di Kota Padang sebagian telah melakukan operasional sejak tahun 2010 sebanyak 33 KJKS-BMT, tahun 2011 sebanyak 21 KJKS-BMT, tahun 2012 sebanyak 15 KJKS-BMT, tahun 2013 sebanyak 14 KJKS-BMT, tahun 2014 sebanyak 16 KJKS-BMT dan tahun 2015 sebanyak 5 KJKS-BMT. Ini menunjukkan bahwa KJKS-BMT Kelurahan telah melakukan operasional dengan lama waktu yang berbeda mulai dari 5-9 tahun sampai 31 Oktober 2019. Karena itu perlu dilakukan penilaian terhadap KJKS-BMT Kelurahan di Kota Padang.

Hasil penilaian kesehatan KJKS-BMT Kelurahan dapat dilihat pada tabel berikut ini :

Tabel 4.12

Kesehatan KJKS- BMT Kelurahan tahun 2019

NO	NAMA KJKS-BMT KELURAHAN	SKOR	SEHAT	CUKUP SEHAT	DALAM PENGAWASAN
1	Kampung Lapai	81,25	X	-	-
2	Surau Gadang	81,25	X	-	-
3	Gurun Laweh	86,25	X	-	-
4	Korong Gadang	84,09	X	-	-
5	Anduring	81,15	X	-	-
6	Pasar Ambacang	81,18	X	-	-
7	Dadok Tunggul Hitam	81,00	X	-	-
8	Padang Sarai	84,25	X	-	-
9	Jati	86,85	X	-	-
10	Parak Karakah	81,65	X	-	-
11	Sawahan	81,55	X	-	-
12	Padang Besi	81,45	X	-	-
13	Kampung Olo	79,25	-	X	-

Kesehatan Koperasi Simpan pinjam dan Pembiayaan Syariah dan Unit Simpan Pinjam dan Pembiayaan Syariah Koperasi Pasal 1 ayat (6) menyebutkan Penilaian KSPPS dan USPPS Koperasi adalah kegiatan untuk mengukur tingkat kesehatan KSPPS dan USPPS secara periodik.

<sup>377</sup>*Ibid*, Pasal 7 ayat (5) menyatakan bahwa Penilaian kesehatan KSPPS dan USPPS koperasi paling sedikit 1 (satu) kali dalam setahun setelah pelaksanaan RAT.

14	Tabing Banda Gadang	77,50	-	X	-
15	Kuranji	79,55	-	X	-
16	Gunung Sarik	70,65	-	X	-
17	Lubuk Lintah	74,35	-	X	-
18	Parupuk Tabing	73,25	-	X	-
19	Batipuh Panjang	78,75	-	X	-
20	Lubuk Minturun	69,75	-	X	-
21	Aie Pacah	77,50	-	X	-
22	Balai Gadang	72,10	-	X	-
23	Koto Pulai	76,50	-	X	-
24	Bungo Pasang	74,65	-	X	-
25	Koto Panjang Ikur Koto	77,50	-	X	-
26	Sawahen Timur	76,30	-	X	-
27	Parak Gadang Timur	71,55	-	X	-
28	Kubu Marapalam	75,55	-	X	-
29	Jati Baru	65,55	-	X	-
30	Gantiang Parak Gadang	68,30	-	X	-
31	Tarantang	76,40	-	X	-
32	Koto Lalang	74,75	-	X	-
33	Indarung	78,00	-	X	-
34	Bandar Buat	72,00	-	X	-
35	Sungai Sapih	63,20	-	-	X
36	Ampang	65,90	-	-	X
37	Kalumbuk	65,90	-	-	X

Sumber: Kertas Kerja Penilaian Kesehatan KJKS-BMT Kelurahan bulan Pebruari tahun 2019.

Tabel 4.9 di atas menunjukkan bahwa hasil penilaian kesehatan KJKS-BMT Kelurahan pada tahun 2019 terdapat 12 KJKS-BMT Kelurahan atau 32,43 persen berpredikat sehat, 22 KJKS-BMT Kelurahan atau 59,46 persen berpredikat cukup sehat dan 3 KJKS-BMT atau 8,11 persen berpredikat kurang sehat (dalam pengawasan). Apabila diakumulasi KJKS-BMT Kelurahan yang telah berpredikat sehat dan mandiri dari 104 KJKS-BMT Kelurahan yang ada terdapat 3 KJKS-BMT Kelurahan atau 2,88 persen.



Berdasarkan laporan KJKS-BMT Kelurahan per 31 Oktober 2019 belum terdapat peningkatan perubahan status kesehatan KJKS-BMT Kelurahan. Sejumlah 37 KJKS-BMT Kelurahan yang telah dilakukan penilaian pada tahun 2018, maka bobot terendah dari 8 indikator penilaian yang diperoleh KJKS-BMT Kelurahan adalah kemandirian dan pertumbuhan. Sesuai dengan ketentuan bahwa bobot kemandirian dan pertumbuhan maksimal 10 persen.<sup>378</sup>

Berdasarkan penilaian terhadap 37 KJKS-BMT Kelurahan tersebut di atas, maka KJKS-BMT Kelurahan yang memiliki bobot kemandirian dan pertumbuhan 3,50 persen sebanyak 1 KJKS-BMT, sebanyak 6 KJKS-BMT Kelurahan memiliki bobot 4,50 persen, 2 KJKS-BMT Kelurahan mempunyai bobot 5,25 persen, 22 KJKS-BMT Kelurahan mempunyai bobot 5,50 persen, sebanyak 3 KJKS-BMT Kelurahan memiliki bobot 6,25 persen, memiliki bobot 7 persen sebanyak 2 KJKS-BMT Kelurahan dan 1 KJKS-BMT Kelurahan mendapatkan bobot 8,25 persen.<sup>379</sup> Hasil penilaian menunjukkan bahwa sebagian besar bobot kemandirian dan pertumbuhan KJKS-BMT Kelurahan tergolong rendah yakni bobot 5,50 persen sebanyak 22 KJKS-BMT atau 59,46 persen.

### **C. Analisis KJKS-BMT Kelurahan Kota Padang Melalui Pendekatan ANP**

#### **1. Hasil Kerangka Jaringan**

Analisis pengembangan KJKS Kelurahan Kota Padang menggunakan pendekatan ANP. Kerangka jaringan ANP pada kajian ini diawali dengan menentukan variabel-variabel KJKS-BMT Kelurahan. Variabel-variabel tersebut didasarkan kepada beberapa kajian terdahulu dari berbagai jurnal, buku dan lain-lain. Kemudian dikelompokkan sesuai dengan jenisnya (kriteria, kluster dan node). Variabel-variabel yang telah dihimpun dijadikan bahan wawancara mendalam (*indepth interview*) dengan beberapa pakar, regulator dan praktisi KJKS Kota Padang secara berulang kali. Tujuan dari *indepth*

---

<sup>378</sup>*Ibid, Lampiran, h.4*

<sup>379</sup>Kertas Kerja Penilaian Kesehatan KJKS-BMT Kelurahan tahun 2018 (data olahan).

*interview* adalah untuk memastikan variable-variabel apa saja yang sangat penting dalam permasalahan, solusi dan strategi pengembangan KJKS-BMT Kelurahan di Kota Padang. Pada akhirnya diperoleh kesepakatan sehingga tidak ada perbedaan pendapat diantara pakar, regulator dan praktisi dalam menentukan variable-variabel yang sesuai dengan kajian ini.

Variabel-variabel hasil *indepth interview* dengan pakar, regulator dan praktisi dapat dikelompokkan sebagaimana tercantum pada tabel sebagai berikut:

Tabel 4.13

Kerangka Kriteria, Kluster dan Node Pengembangan KJKS Kelurahan Kota Padang

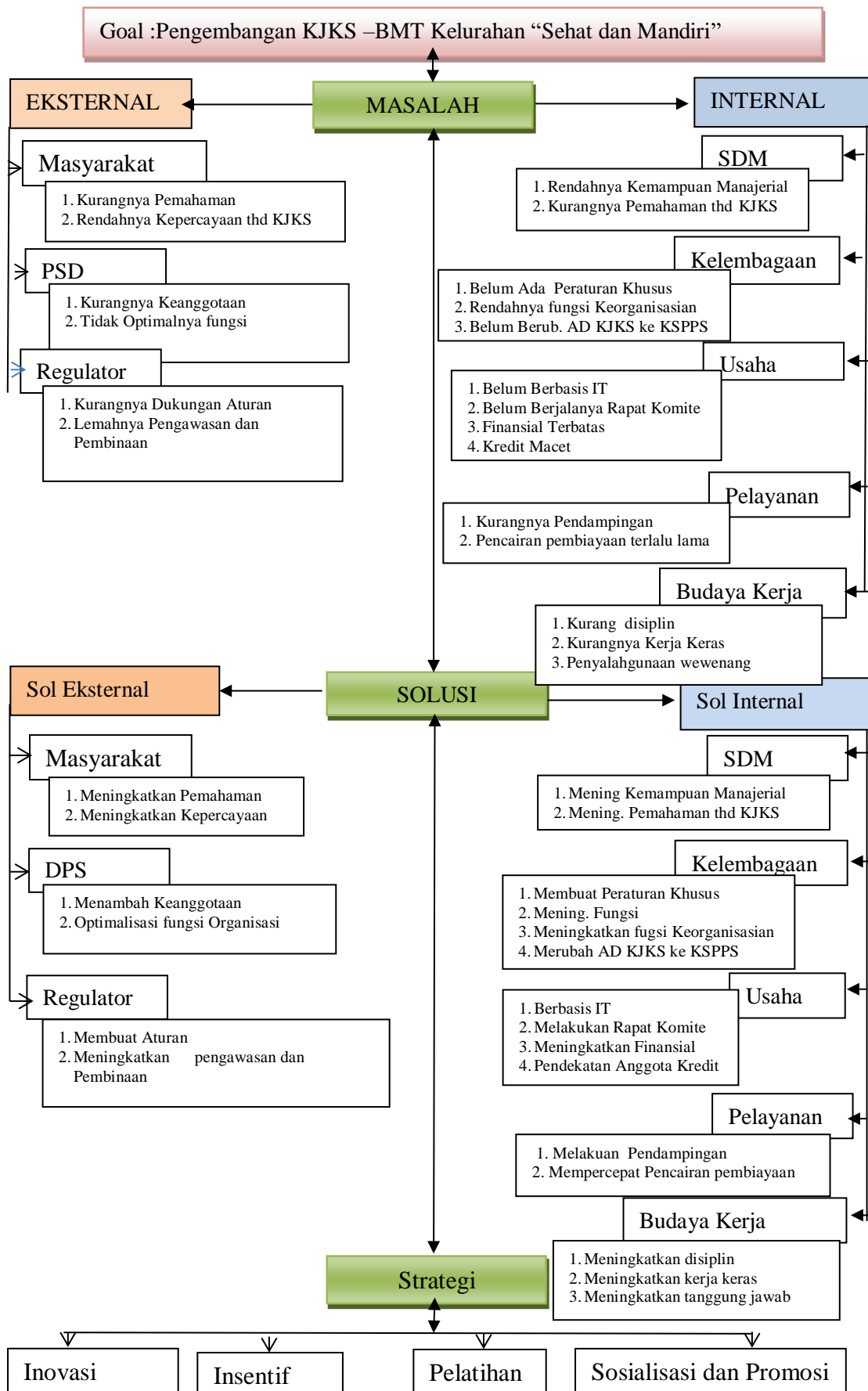
<b>Goal : Pengembangan KJKS-BMT Kelurahan “Sehat dan Mandiri”</b>			
<b>Kriteria</b>	<b>Kluster</b>		<b>Node</b>
Masalah	Eksternal	Masyarakat	1. Kurangnya pemahaman masyarakat tentang keberadaan KJKS-BMT Kelurahan. 2. Rendahnya Kepercayaan terhadap KJKS. -Masyarakat beranggapan koperasi syariah sama dengan koperasi konvensional ( sama-sama menggunakan bunga/riba).
		DPS	1. Kurangnya keanggotaan 2. Tidak optimalnya fungsi DPS
		Regulator	1. Kurangnya dukungan aturan 2. Lemahnya pengawasan dan pembinaan
	Internal	SDM	1. Kurangnya pemahaman pengelola,pengurus dan anggota terhadap KJKS-BMT/ ekonomi Islam 2. Rendahnya kemampuan manajerial - Kemampuan teknis (skill) - Kemampuan interpersonal (bekerja sama/ memotivasi)

			- Kemampuan konseptual (menganalisa permasalahan, mengambil kebijakan)
		Kelembagaan	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Belum berubah KJKS ke KSPPS</li> <li>2. Kurang berfungsi alat kelengkapan organisasi (pengelola, pengurus dan pengawas)</li> <li>3. Belum ada peraturan khusus <ul style="list-style-type: none"> <li>- Peraturan mengenai jaminan</li> <li>- Peraturan penyelesaian kredit macet</li> </ul> </li> </ol>
		Usaha	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Belum Berbasis IT <ul style="list-style-type: none"> <li>- Pembukuan belum memakai software</li> <li>- Belum memiliki server satu pintu sebagai alat kontrol</li> </ul> </li> <li>2. Belum berjalanya rapat komite dalam menentukan penerima pembiayaan</li> <li>3. Finansial terbatas ( sedikitnya dana yang dikelola)</li> <li>4. Kredit Macet</li> </ol>
		Pelayanan	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kurangnya pendampingan <ul style="list-style-type: none"> <li>-usaha anggota</li> <li>-motivasi anggota</li> </ul> </li> <li>2. Pencairan pembiayaan terlalu lama, karena menunggu pengembalian pembiayaan</li> </ol>
		Budaya Kerja	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kurangnya disiplin ( hadir dan pulang tidak tepat waktu)</li> <li>2. Kurangnya kerja keras (tidak sungguh-sungguh)</li> <li>3. Penyalahgunaan wewenang (penyelewengan dana)</li> </ol>
Solusi	Eksternal	Masyarakat	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Meningkatkan kepercayaan masyarakat terhadap KJKS-BMT</li> <li>2. Meningkatkan pemahaman terhadap KJKS-BMT</li> </ol>
		DPS	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Menambah keanggotaan</li> <li>2. Optomalisasi fungsi DPS</li> </ol>

	Internal		<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Membuat aturan tentang KJKS</li> <li>2. Meningkatkan pengawasan dan pembinaan</li> </ol>
		SDM	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Meningkatkan pemahaman</li> <li>2. Meningkatkan kemampuan manajerial</li> </ol>
		Kelembagaan	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Membuat peraturan khusus</li> <li>2. Meningkatkan fungsi keorganisasian</li> <li>3. Merubah AD KJKS ke KSPPS</li> </ol>
		Usaha	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Berbasis IT</li> <li>2. Melakukan Rapat Komite</li> <li>3. Meningkatkan Finansial</li> <li>4. Pendekatan anggota kredit macet</li> </ol>
		Pelayanan	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mempercepat pencairan pembiayaan</li> <li>2. Meningkatkan pendampingan</li> </ol>
		Budaya Kerja	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Meningkatkan disiplin</li> <li>2. Meningkatkan kerja keras</li> <li>3. Meningkatkan tanggung jawab</li> </ol>
Strategi	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Inovasi produk</li> <li>2. Pemberian insentif</li> <li>3. Pelatihan secara intensif</li> <li>4. Sosialisasi dan promosi</li> </ol>		

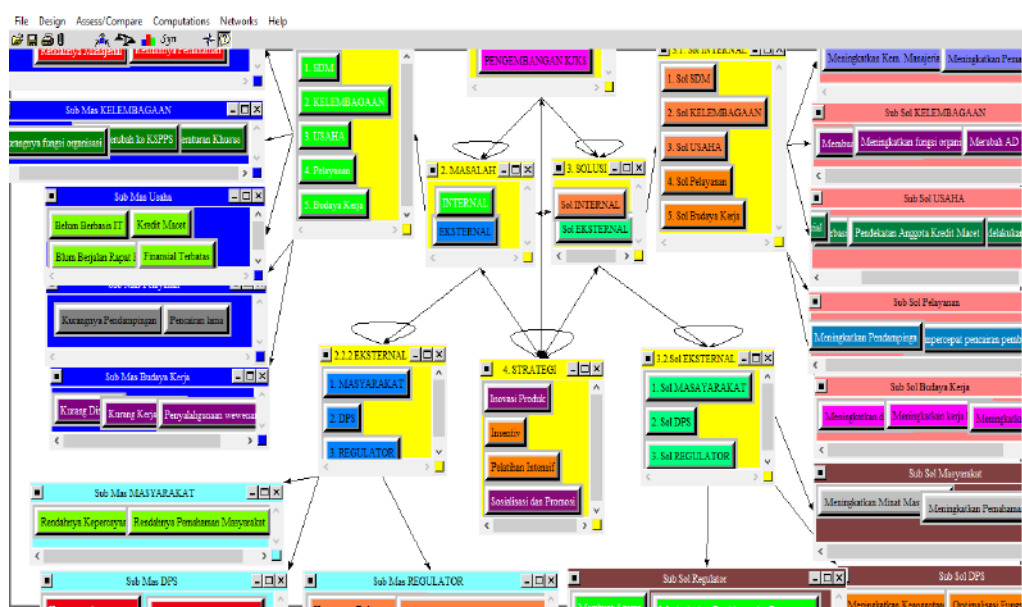
Sumber : Diolah dari berbagai *literature review* dan dilakukan *indepth interview* dengan beberapa pakar Koperasi Syariah Kota Padang.

Berdasarkan penentuan kriteria, kluster dan node pengembangan KJKS Kelurahan Kota Padang “Sehat dan Mandiri”, maka disusunlah jaringan dalam bentuk jaringan kompleks. Alasan pemilihan jaringan kompleks adalah karena banyaknya permasalahan KJKS-BMT Kelurahan Kota Padang baik secara eksternal maupun internal. Oleh karena itu perlu ditentukan prioritas masalah, solusi dan strategi. Berdasarkan variabel-variabel di atas, maka dibentuk sebuah kerangka jaringan pengembangan KJKS-BMT Kelurahan Kota Padang seperti gambar 4.4 berikut ini:



Gambar 4.4 Kerangka Jaringan

Berdasarkan kerangka jaringan diatas, maka disusunlah jaringan kompleks berdasarkan jaringan *Analytic Network Procees*. Jaringan ini dibentuk melalui *software Super Decision 2.6.1* sehingga terbentuk jaringan sebagai berikut:



Gambar 4.5  
Jaringan Pengembangan KJKS- BMT Kelurahan melalui ANP

## 2. Hasil Analisis Sintesis Masalah, Solusi dan Strategi

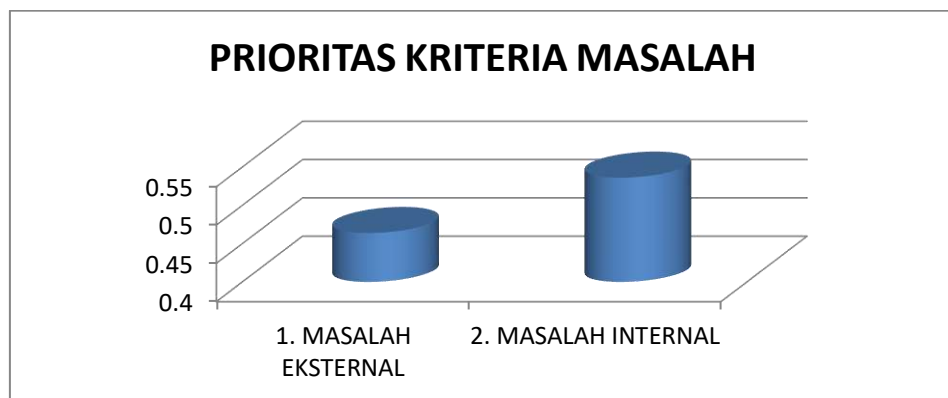
### a. Hasil analisis prioritas masalah

#### 1) Prioritas kriteria masalah

Berdasarkan hasil *literature review* dan *indepth interview* dengan pakar KJKS di Kota Padang maka permasalahan KJKS-BMT Kelurahan Kota Padang dikelompokkan dalam dua kriteria yaitu eksternal dan internal. Penentuan kriteria ini selaras dengan hasil kajian Ginting dan Ilyda Sudardjat yang menyatakan bahwa terdapat dua faktor dalam analisa SWOT terhadap KSPPS Amanah Ray terbagi pada faktor internal dan eksternal.<sup>380</sup>

<sup>380</sup>Isma Ilmi Hayati Ginting dan Ilyda Sudardjat, *Analisis Strategi Pengembangan BMT (Baitul Maal Wat Tamwil di Kota Medan*, Jurnal Ekonomi dan Keuangan Vol.2 No.11, 2015, h.672

Setelah dilakukan pengisian kuesioner perbandingan oleh sembilan responden maka didapati bahwa prioritas permasalahan KJKS-BMT Kelurahan Kota Padang adalah permasalahan internal dengan nilai (0,536). Sedangkan permasalahan eksternal dengan nilai (0,463). Sedikitnya selisih diantara kriteria ini menunjukkan besarnya pengaruh kedua-dua aspek dalam permasalahan KJKS Kelurahan Kota Padang. Namun bila dilihat dari tingkat kesepakatan responden (*rater agreement*) sebesar ( $W:0,019$ ) yang menunjukkan rendahnya tingkat kesepakatan responden dalam menentukan prioritas. Secara lebih jelas dapat dilihat pada gambar 4.6 berikut ini :



Gambar 4.6  
Prioritas Kriteria Masalah KJKS-BMT Kelurahan di Kota Padang  
Menurut Keseluruhan Responden.

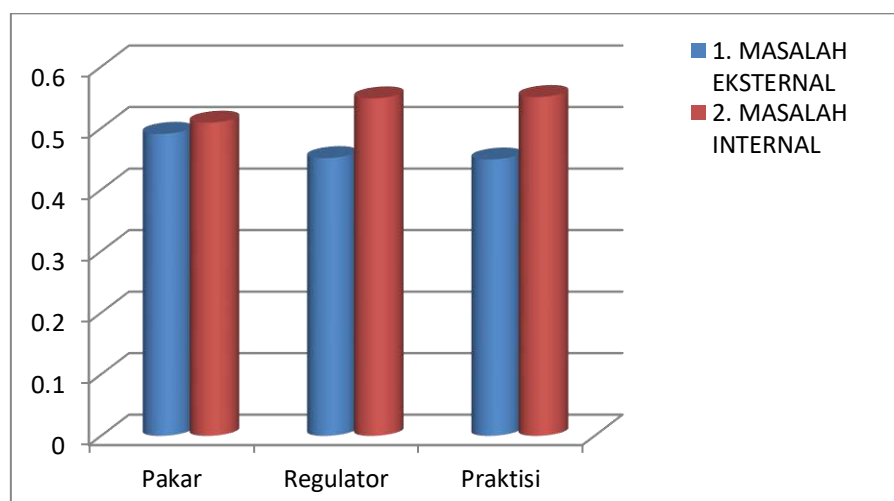
Hasil keseluruhan responden menurut gambar 4.6 diatas dapat dilihat dari sisi kelompok responden. Responden dikelompokkan dalam tiga kategori yaitu pakar, praktisi dan regulator.

Menurut pakar KJKS Kota Padang prioritas utama dalam kriteria permasalahan adalah masalah internal dengan nilai (0,509), sedangkan masalah eksternal memiliki nilai (0,490). Nilai tingkat kesepakatan responden sebesar ( $W:0,111$ ). Artinya hanya 11 persen kesepakatan responden dalam menentukan prioritas masalah yang menunjukkan rendahnya tingkat kesepakatan responden pakar.

Menurut praktisi KJKS-BMT Kelurahan se-Kota Padang prioritas utama adalah masalah internal dengan nilai (0,550), sedangkan masalah eksternal dengan nilai (0,449). Hasil *rater agreement* sebesar (W:1) yang menunjukkan tingkat kesepakatan yang tinggi dari responden praktisi dalam menentukan prioritas masalah KJKS-BMT Kelurahan Kota Padang.

Menurut regulator permasalahan utama KJKS-BMT Kelurahan Kota Padang adalah masalah internal dengan nilai (0,548), sedangkan masalah eksternal sebesar (0,451). *Rater agreement* sebesar (W:0,111). Hasil ini menunjukkan bervariasinya jawaban responden dalam menentukan prioritas masalah KJKS-BMT Kelurahan Kota Padang.

Lebih jelas prioritas masing-masing kelompok responden dapat dilihat pada gambar 4.7 berikut ini:



Gambar 4.7  
Prioritas Kriteria Masalah KJKS-BMT Kelurahan di Kota Padang Menurut Kelompok Responden

Ali, *et.al*, ketika mengkaji tentang permasalahan wakaf di Indonesia menyimpulkan bahwa permasalahan internal merupakan permasalahan prioritas dengan nilai (0,75) sedangkan permasalahan



eksternal hanya memiliki nilai (0,25).<sup>381</sup> Kajian ini mengungkapkan bahwa belum produktifnya wakaf di Indonesia dalam meningkatkan kesejahteraan masyarakat. Namun berbeda dengan hasil kajian yang dilakukan oleh Hamzah, *et.al* yang menyatakan bahwa prioritas utama masalah BMT di Pekanbaru adalah masalah masalah eksternal (0,077) sedangkan masalah internal sebesar (0,023).<sup>382</sup>

## 2) Prioritas kluster masalah

Sebagaimana telah dijelaskan sebelumnya bahwa dalam kriteria masalah pengembangan KJKS-BMT Kelurahan se-Kota Padang terdiri dari dua aspek yaitu eksternal dan internal. Kedua kriteria ini memiliki beberapa kluster yang menjadi permasalahan pengembangan KJKS-BMT Kelurahan se-Kota Padang. Berikut adalah penjelasan masing-masing kluster yang ada dalam kriteria eksternal dan internal:

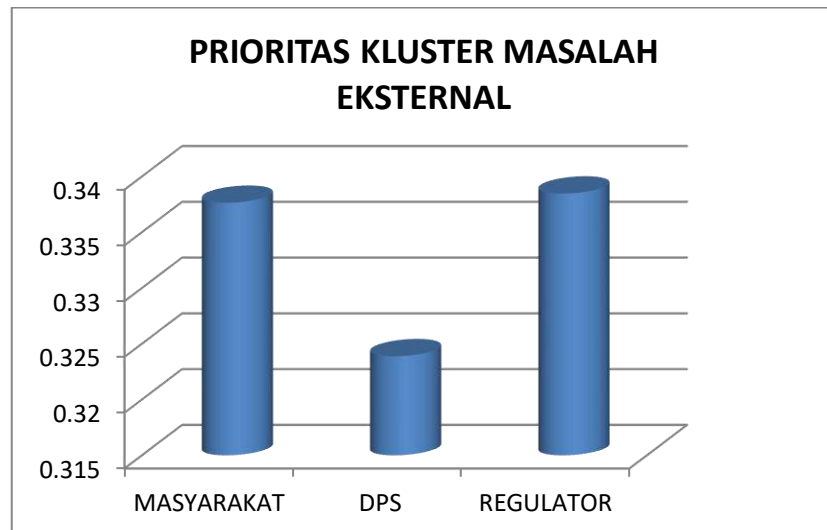
### a) Kluster masalah eksternal

Terdapat beberapa permasalahan dalam kluster masalah eksternal yaitu dari sisi (1) Masyarakat, (2) DPS dan (3) Regulator. Berdasarkan ketiga kluster ini menurut keseluruhan responden yang menjadi prioritas utama adalah aspek masalah regulator dengan nilai (0,338), diikuti oleh aspek masalah masyarakat dengan nilai (0,337) dan terakhir adalah aspek masalah DPS dengan nilai (0,323). Tingkat kesepakatan responden dalam prioritas kluster masalah eksternal adalah (W:0,309) yang menunjukkan tingkat variasi jawaban responden sedang. Secara lebih jelas dapat dilihat pada gambar 4.8 berikut ini:

---

<sup>381</sup>Khalifah Muhammad Ali, *Aspek-aspek Prioritas Manajemen Wakaf di Indonesia*, Al Falah: Journal of Islamic Economics, Vol. 3, No. 1, 2018, h. 9

<sup>382</sup>Hamzah, *et.al*, *Analysis Problem of...*, h.225



Gambar 4.8

Prioritas Kluster Masalah Eksternal KJKS-BMT Kelurahan di Kota Padang Menurut Seluruh Responden.

Hasil prioritas keseluruhan pada gambar 4.8 diatas memperkuat hasil kajian yang dilakukan oleh Ismanto yang mengungkapkan bahwa variabel regulasi memiliki pengaruh yang positif terhadap eksistensi KJKS-BMT di Pekalongan. Artinya hasil kajian prioritas masalah eksternal ini memperkuat kajian yang dilakukan oleh Ismanto yang menunjukkan pentingnya variabel regulasi pada pengembangan KJKS-BMT.<sup>383</sup>

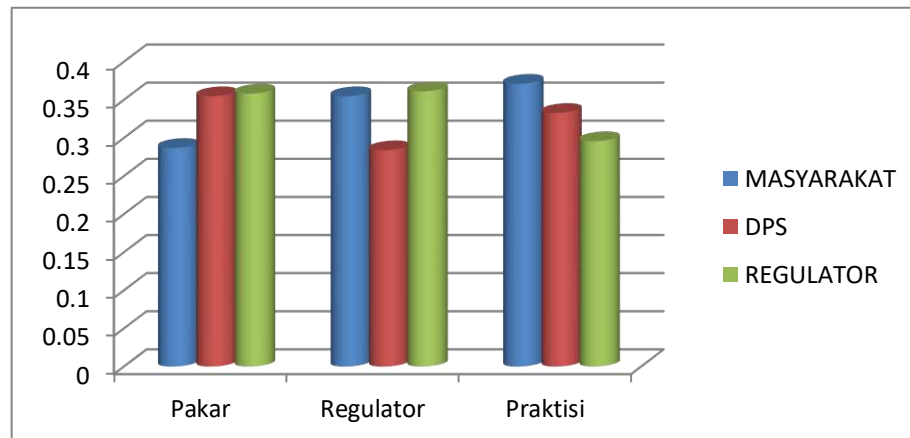
Bila dilihat dari sisi kelompok responden maka prioritas kluster masalah eksternal dapat dijabarkan sebagai berikut:

Menurut pakar, prioritas utama adalah aspek permasalahan regulator dengan nilai (0,358), diikuti oleh aspek permasalahan DPS dengan nilai (0,354) dan aspek terendah adalah aspek permasalahan masyarakat dengan nilai (0,286). Hasil *rater agreement* dari kelompok pakar sebesar (W:0,292) yang menunjukan bervariasinya jawaban responden dalam menentukan prioritas kluster masalah eksternal.

<sup>383</sup>Kuat Ismanto, *Faktor-faktor yang mempengaruhi Eksistensi BMT/BTM di Pekalongan*, Jurnal Litbang Kota Pekalongan, Vol. 9,2015, h. 85.

Menurut regulator, prioritas utama pada kluster permasalahan eksternal adalah aspek permasalahan regulator dengan nilai (0,361), diikuti aspek permasalahan masyarakat dengan nilai (0,354) dan terendah adalah aspek permasalahan DPS dengan nilai (0,283). Hasil *rater agreement* kelompok responden Regulator adalah (W:0,111) yang menunjukkan rendahnya tingkat kesepakatan responden dalam menentukan prioritas aspek kluster masalah eksternal.

Menurut praktisi, prioritas utama dalam kluster masalah eksternal adalah aspek masyarakat dengan nilai (0,371), diikuti aspek masalah DPS dengan nilai (0,332) dan aspek terendah adalah kluster masalah regulator dengan nilai (0,295). Hasil *rater agreement* dari kelompok responden praktisi sebesar (W:0,111) yang menunjukkan bervariasinya jawaban responden sehingga tingkat kesepakatan kelompok responden praktisi rendah. Lebih jelas prioritas masing-masing kelompok responden dapat dilihat pada gambar 4.9 berikut ini:

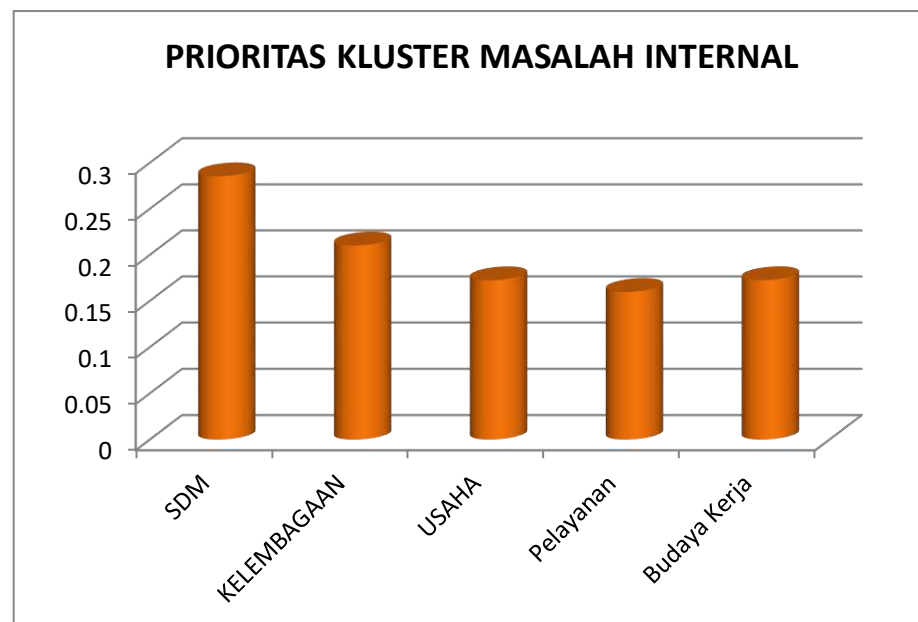


Gambar 4.9  
Prioritas Kluster Masalah Eksternal KJKS-BMT Kelurahan di Kota Padang Menurut Kelompok Responden.

#### b) Kluster masalah internal

Berdasarkan hasil *indepth interview* didapatkan bahwa terdapat beberapa aspek permasalahan internal KJKS-BMT Kelurahan Kota Padang yaitu (1) SDM, (2) Kelembagaan, (3) Usaha, (4) Pelayanan

dan (5) Budaya kerja. Setelah keseluruhan responden mengisi kuesioner *parwise comparison*, didapatkan nilai prioritas dimana permasalahan SDM dengan nilai (0,285) diikuti oleh kelembagaan (0,210), budaya kerja (0,172) dan usaha dengan nilai (0,172), pelayanan (0,159). Nilai kesepakatan responden (*rater agreement*) adalah sebesar (W: 0,309) yang menunjukkan masih bervariasianya jawaban responden. Lebih jelas nilai *G-mean* keseluruhan responden dapat dilihat pada 4.10 gambar berikut ini:



Gambar 4.10

Prioritas Kluster Masalah internal KJKS-BMT Kelurahan di Kota Padang Menurut Seluruh Responden.

Hasil kajian prioritas keseluruhan responden pada gambar 4.10 diatas menguatkan hasil kajian yang dilakukan oleh Rusby, *et.al* ketika mengkaji tentang permasalahan Baitul Mal wa Tamwil di Pekanbaru. Rusby menyatakan bahwa faktor utama dalam permasalahan internal BMT adalah lemahnya SDM yang dimiliki oleh

BMT.<sup>384</sup> Firdaus tentang manajemen wakaf uang di Sumatera Barat dimana masalah SDM merupakan masalah utama dalam permasalahan fundraising wakaf uang di Sumatera Barat.<sup>385</sup> Kedua hasil penelitian di atas menyatakan bahwa SDM merupakan masalah utama dalam pengelolaan keuangan syariah.

Nilai prioritas keseluruhan responden pada gambar 4.10 diatas dapat dijabarkan dalam bentuk nilai kelompok responden sebagai berikut:

Menurut pakar prioritas masalah internal adalah masalah SDM (0,272) diikuti oleh kelembagaan (0,247), budaya kerja (0,192) pelayanan (0,143) dan nilai terendah adalah aspek usaha (0,143). Nilai *rater agreement* dari jawaban pakar adalah sebesar (W: 0,134) artinya hanya terdapat 13 persen tingkat kesepakatan responden pakar dalam menentukan prioritas masalah internal.

Menurut regulator prioritas masalah internal adalah SDM (0,290), diikuti oleh aspek kelembagaan (0,205), usaha (0,180), budaya kerja (0,170) dan nilai terendah adalah pelayanan dengan nilai (0,153). Nilai *rater agreement* sebesar (W:0,244) yang menunjukkan masih bervariasinya jawaban responden regulator dalam menentukan prioritas masalah internal KJKS-BMT Kelurahan.

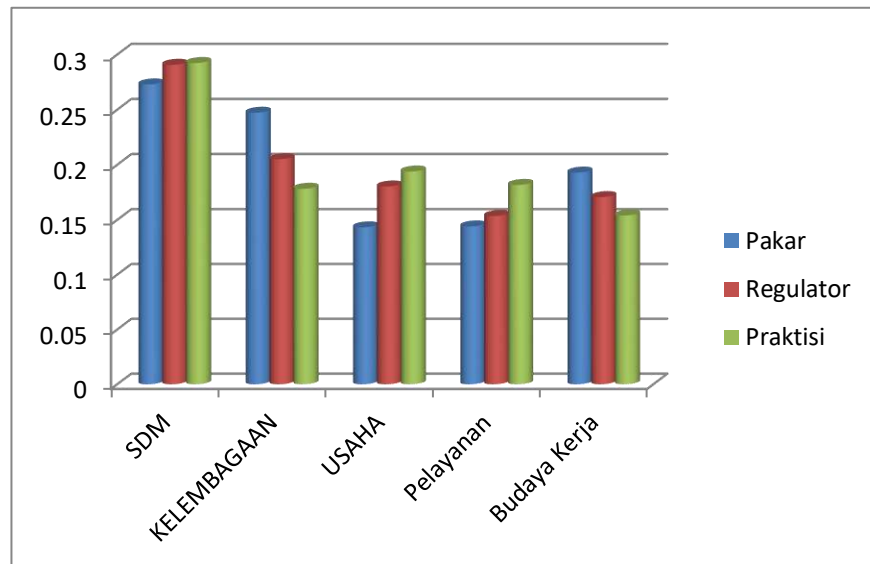
Menurut praktisi nilai prioritas pada aspek permasalahan internal adalah SDM dengan nilai (0,292) diikuti aspek usaha (0,193), pelayanan (0,181), kelembagaan (0,178) dan aspek paling rendah adalah aspek budaya kerja (0,153). Nilai *rater agreement* jawaban responden praktisis adalah (W:0,288) yang menunjukkan masih rendahnya tingkat kesepakatan responden prkatisi dalam menentukan prioritas masalah internal KJKS-BMT Kelurahan Kota Padang. Lebih

---

<sup>384</sup>Zulkifli Rusby, *et.al*, *Analisa Pemasalahan Baitul....*h.18

<sup>385</sup>Nil Firdaus,*et.al*, *Problematic Analisis Cash Waqf management in West Sumatera Through Analitic Network Proccess*,Budhapest International Research and Critics Instutute. Volume 2 No. 3, 2019, h. 290

jelas nilai prioritas (*G-Mean*) ini dapat dilihat pada gambar 4.11 berikut ini:



Gambar 4.11  
Prioritas Kluster Masalah Internal KJKS-BMT Kelurahan di Kota Padang menurut kelompok responden.

### 3) Prioritas node masalah

#### a) Node masalah eksternal

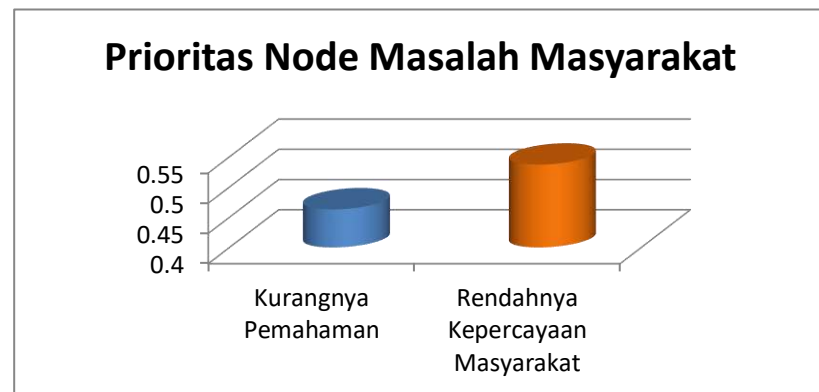
##### (1) Masyarakat

Salah satu kriteria permasalahan aspek eksternal pada pengembangan KJKS-BMT Kelurahan di Kota Padang adalah masyarakat. Berdasarkan *indepth interview* didapatkan pula bahwa dalam permasalahan masyarakat mencakup pada (i) kurangnya pemahaman masyarakat tentang KJKS-BMT Kelurahan (ii) Rendahnya tingkat kepercayaan masyarakat terhadap KJKS-BMT Kelurahan.

Hasil jawaban keseluruhan responden melalui *pairwise comparison* didapatkan bahwa prioritas masalah pada aspek masyarakat adalah rendahnya tingkat kepercayaan masyarakat terhadap KJKS-BMT Kelurahan dengan nilai (0,527)

sedangkan rendahnya tingkat pemahaman masyarakat terhadap KJKS-BMT Kelurahan nilainya (0,472). Sedikitnya selisih kedua aspek ini menunjukkan bahwa kedua-dua aspek merupakan aspek penting dalam permasalahan masyarakat. Nilai *rater agreement* keseluruhan responden adalah (W:0,111) yang menunjukkan masih rendahnya tingkat kesepakatan keseluruhan responden dalam menentukan prioritas aspek masalah masyarakat.

Lebih jelas nilai prioritas (*G-mean*) aspek permasalahan masyarakat dapat dilihat dalam gambar 4.12 berikut ini:



Gambar 4.12

Prioritas Node Masalah Masyarakat dalam Pengembangan KJKS-BMT Kelurahan di Kota Padang Menurut Keseluruh Responden.

Prioritas masalah menurut keseluruhan responden pada gambar 4.12 diatas memperkuat hasil kajian yang dilakukan oleh Yusuf. Ia menjelaskan bahwa tingkat kesehatan KJKS yang melebihi dari standar adalah kepercayaan. Modal koperasi bisa meningkat apabila tingkat kepercayaan yang tinggi dari masyarakat juga meningkat. Sehingga tingkat kesehatan KJKS pun juga meningkat.<sup>386</sup> Mundir menyatakan bahwa salah satu ancaman perkembangan KJKS adalah

<sup>386</sup>Burhanudin Yusuf, *Analisis Tingkat Kesehatan ...*, h. 108

anggapan masyarakat terhadap KJKS masih bersifat negatif.<sup>387</sup> Rusydiana dan Abrista Devi juga memaparkan bahwa tingkat prioritas wakaf tunai di Indonesia adalah kepercayaan.<sup>388</sup>

Berdasarkan kelompok responden didapatkan hasil analisis prioritas aspek maslaah masyarakat sebagai berikut:

Menurut kelompok responden pakar prioritas utama (*G-mean*) dalam aspek masalah masyarakat adalah rendahnya tingkat kepercayaan masyarakat terhadap KJKS-BMT Kelurahan dengan nilai (0,527). Sedangkan rendahnya pemahaman masyarakat tentang KJKS-BMT Kelurahan memiliki nilai (0, 472). Nilai *rater agreement* kelompok responden pakar adalah sebesar (W:0,111). Artinya hanya 11 persen tingkat kesepakatan responden dalam menentukan prioritas aspek masalah masyarakat.

Menurut kelompok responden regulator prioritas utama adalah rendahnya tingkat kepercayaan masyarakat terhadap KJKS-BMT Kelurahan dengan nilai (0,527). Sedangkan nilai rendahnya pemahaman masyarakat tentang KJKS-BMT Kelurahan adalah sebesar (0,472). Nilai *rater agreement* kelompok responden regulator adalah sebesar (W:0,111) yang menunjukkan masih rendahnya tingkat kesepakatan responden dalam menentukan prioritas aspek masalah masyarakat.

Menurut responden praktisi, prioritas aspek masalah masyarakat adalah rendahnya tingkat kepercayaan masyarakat terhadap KJKS-BMT Kelurahan dengan nilai (0,555). Sedangkan nilai rendahnya pemahaman masyarakat tentang KJKS-BMT Kelurahan adalah sebesar (0,444). Nilai *rater*

---

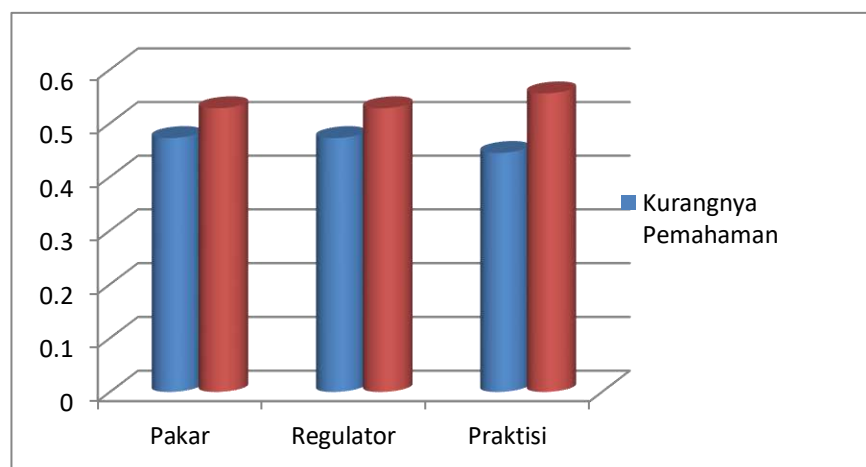
<sup>387</sup> Abdillah Mundir, *Strategi Pengembangan Koperasi...*, h. 276.

<sup>388</sup> Aam Slamet Rusydiana, Abrista Devi, *Elaborating Cash Waqf Development In Indonesia Using Analytic Network Process (ANP)*, International Journal of Islamic Business and Economics (IJIBEC), 2018, pp.1.



*agreement* kelompok responden praktisi adalah sebesar (W:0,111) yang menunjukkan masih rendahnya tingkat kesepakatan responden praktisi dalam menentukan prioritas aspek masalah masyarakat.

Lebih jelas *G-mean* dari kelompok responden dalam memberikan penilaian aspek masalah masyarakat adalah sebagai berikut:



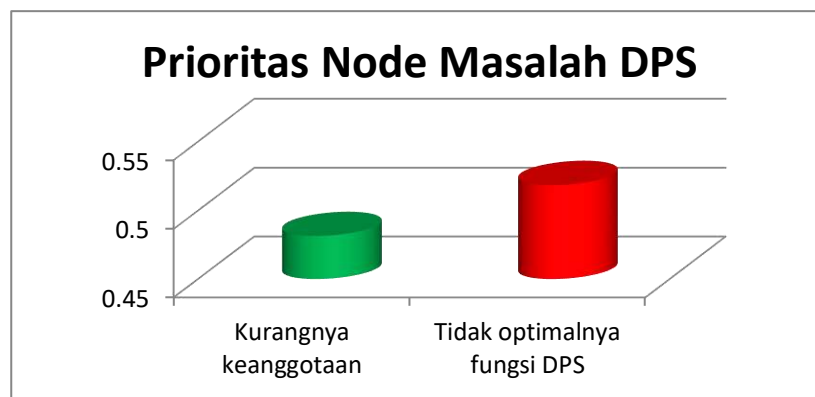
Gambar 4.13

Prioritas Node Masalah Masyarakat dalam Pengembangan KJKS-BMT Kelurahan di Kota Padang Menurut Kelompok Responden.

## (2) DPS

Aspek masalah dalam kriteria masalah DPS adalah (i) kurangnya anggota DPS dan (ii) tidak optimalnya fungsi DPS. Hasil analisis sintesis keseluruhan responden dalam kriteria masalah DPS ini diperoleh hasil prioritas bahwa tidak optimalnya fungsi DPS merupakan prioritas utama dengan nilai (0,518) sedangkan kurangnya keanggotaan DPS memiliki nilai (0,481). Sedikitnya selisih antara kedua aspek ini menunjukkan besarnya pengaruh masing-masing aspek dalam masalah DPS. Nilai *rater agreement* adalah sebesar (W:0,012) yang

menunjukkan bervariasinya jawaban responden dalam menentukan prioritas masalah DPS. Lebih jelas nilai prioritas ini (*G-mean*) ini dapat dilihat pada gambar berikut 4.14 berikut ini:



Gambar 4.14  
Prioritas Node Masalah DPS dalam Pengembangan KJKS-  
BMT Kelurahan di Kota Padang Menurut Keseluruhan  
Responden.

Gambar 4.14 diatas memperkuat hasil kajian yang dilakukan oleh Hidayat dalam hasil kajiannya juga menyatakan bahwa masih adanya permasalahan DPS yang ada di KJKS. Hasil kajiannya lebih menyoroti pada aspek peran dan fungsi DPS dalam hal kepatuhan syariah KJKS. Menurutny sebagai Koperasi Simpan Pinjam dan Pembiayaan Syariah (KSPPS) yang menjalankan sistem operasional secara syariah seharusnya dalam implementasinya juga harus sesuai dengan kaidah-kaidah syariah, tetapi dalam praktiknya masih banyak KSPPS yang menjalankan operasionalnya tidak sesuai dengan syariah. Hal tersebut disebabkan oleh adanya beberapa kelemahan dari anggota Dewan Pengawas Syariah dan kerumitan sistem pengawasan syariah mulai dari perekrutan hingga pertanggungjawaban DPS pada KSPPS.<sup>389</sup>

Demikian pula hasil kajian yang dilakukan oleh Fatarib

<sup>389</sup>Farid Hidayat, *Alternative Sistem Pengawasan...*, h. 450.

menyatakan bahwa keberadaan DPS sesuai fungsinya sebagai pengawas belum diberdayakan secara maksimal. Bahkan masih terdapat diantara BMT tersebut yang belum memiliki DPS.<sup>390</sup>

Penilaian prioritas masalah DPS ini berdasarkan kelompok responden diperoleh hasil prioritas sebagai berikut:

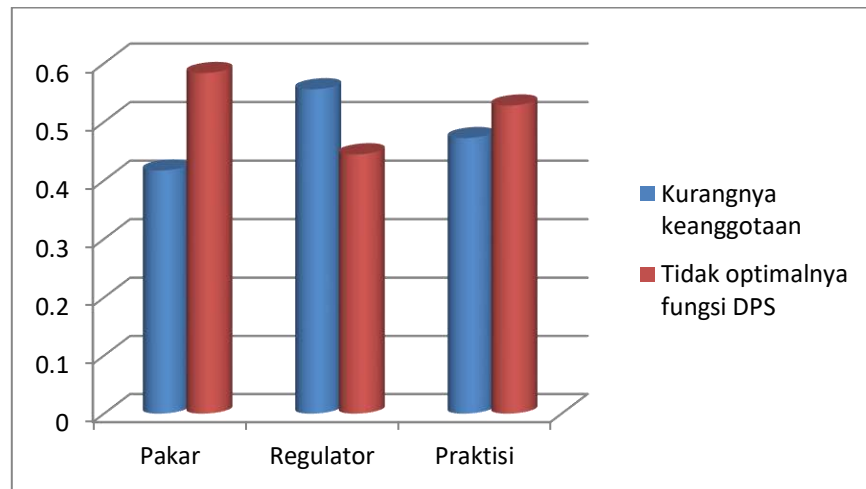
Menurut kelompok responden pakar hasil prioritas masalah DPS adalah tidak optimalnya fungsi DPS dengan nilai (0,583) sedangkan kurangnya jumlah keanggotaan DPS memiliki nilai (0,416). Nilai *rater agreement* adalah sebesar (W:0,111) yang menunjukkan rendahnya tingkat kesepakatan kelompok responden pakar dalam menentukan prioritas masalah DPS.

Menurut kelompok responden regulator prioritas masalah DPS adalah kurangnya keanggotaan DPS dengan nilai (0,555) sedangkan tidak optimalnya fungsi DPS memiliki nilai (0,444). Hasil *rater agreement* adalah sebesar (W:0,111) yang menunjukkan bervariasinya jawaban responden regulator dalam menentukan prioritas masalah DPS.

Kelompok responden praktisi memandang bahwa tidak optimalnya fungsi DPS dengan nilai (0,527) sedangkan kurangnya keanggotaan DPS memiliki nilai (0,472). Nilai *rater agreement* adalah sebesar (W:0,111) yang menunjukkan bervariasinya jawaban responden praktisi dalam menentukan prioritas masalah DPS. Penilaian prioritas (*G-Mean*) kelompok responden dapat dilihat pada gambar 4.15 berikut ini :

---

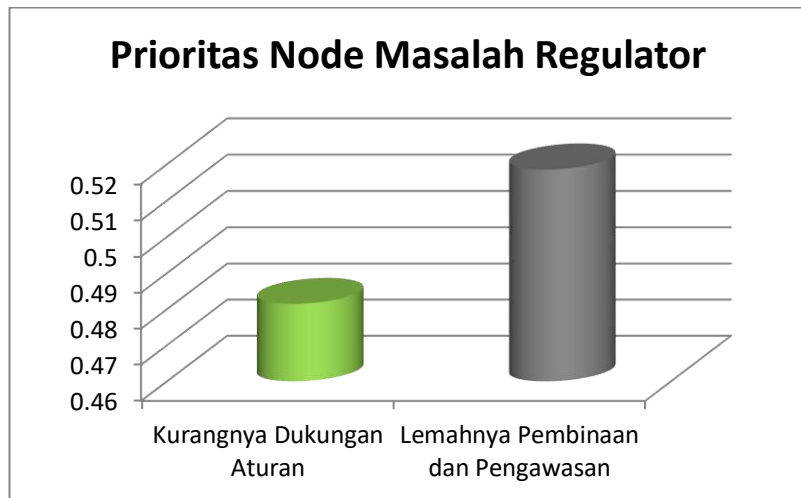
<sup>390</sup>Husnus Fatarib, *Revitalisasi Peran dan ....*, h. 9



Gambar 4.15  
Prioritas Node Masalah DPS dalam Pengembangan KJKS-BMT  
Kelurahan di Kota Padang Menurut Kelompok Responden.

### (3) Regulator

Hasil *indepth interview* dengan pakar KJKS di Kota Padang didapati bahwa permasalahan aspek regulator dalam pengembangan KJKS-BMT Kelurahan adalah (i) kurangnya dukungan aturan (ii) lemahnya pembinaan dan pengawasan. Jawaban responden melalui kuesioner perbandingan (*pairwise comparison*) menunjukkan bahwa prioritas masalah dalam aspek regulator ini adalah lemahnya pembinaan dan pengawasan KJKS-BMT Kelurahan dengan nilai (0,518). Sedangkan kurangnya dukungan aturan memiliki nilai sebesar (0,481). Nilai *rater agreement* menurut keseluruhan responden adalah sebesar (W:0,111) yang menunjukkan rendahnya kesepakatan responden dalam menentukan prioritas masalah aspek regulator. Lebih jelas nilai prioritas (*G-mean*) keseluruhan responden dalam aspek masalah regulator seperti dalam gambar 4.16 berikut ini :



Gambar 4.16

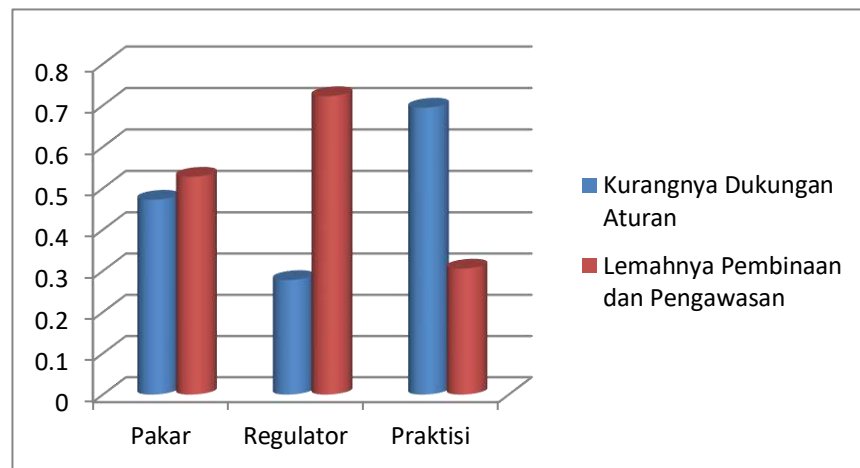
Prioritas Node Masalah Regulator dalam pengembangan KJKS-BMT Kelurahan di Kota Padang Menurut Keseluruhan Responden.

Berdasarkan kelompok responden didapatkan hasil prioritas masalah regulator sebagai berikut:

Menurut kelompok responden pakar, prioritas utama adalah lemahnya pembinaan dan pengawasan dengan nilai (0,527), sedangkan kurangnya dukungan dari regulator memiliki nilai sebesar (0,472). Nilai *rater agreement* kelompok responden pakar dalam menentukan prioritas masalah regulator adalah sebesar (W: 0,111) yang menunjukkan bervariasinya jawaban responden menentukan prioritas masalah regulator dalam pengembangan KJKS-BMT Kelurahan.

Menurut kelompok responden regulator, nilai prioritas adalah lemahnya pembinaan dan pengawasan dengan nilai (0,722), sedangkan kurangnya dukungan aturan hanya memiliki nilai (0,277). Nilai *rater agreement* adalah (W:1), artinya nilai kesepakatan yang tinggi 100 persen dalam menentukan prioritas masalah regulator dalam pengembangan KJKS-BMT Kelurahan.

Menurut kelompok responden praktisi, nilai prioritas utama dalam masalah aspek regulator adalah kurangnya dukungan aturan dan pengawasan dengan nilai (0,694). Sedangkan masalah lemahnya pembinaan dan pengawasan memiliki nilai (0,305). Nilai *rater agreement* sebesar (W:1) yang menunjukkan tingkat kesepakatan sempurna/tinggi dari kelompok responden praktisi dalam menentukan prioritas aspek masalah regulator. Lebih jelas nilai prioritas masing-masing kelompok responden sebagaimana dijelaskan dalam gambar 4.17 berikut ini:



Gambar 4.17  
Prioritas Node Masalah regulator dalam pengembangan KJKS-BMT Kelurahan di Kota Padang menurut Kelompok Responden.

Cahyadi juga memaparkan bahwa lemahnya pengawasan (*control*) yang dilakukan oleh pemerintah melalui Kementerian Koperasi maupun Dinas Koperasi merupakan permasalahan yang krusial pada KJKS, padahal fungsi pengawasan melekat pada pemerintah. Menurutnya pengawasan ini mencakup pada aspek pembinaan, pemantauan, pemeriksaan dan penilaian kesehatan KJKS.<sup>391</sup>

Agus dalam hasil kajiannya menyebutkan bahwa masalah

<sup>391</sup>Thalis Noor Cahyadi, *Baitul Mall wa Tamwil...*, h. 180

pembinaan yang dilakukan oleh pemerintah merupakan masalah penting. Pembinaan oleh pemerintah pada KUKM merupakan masalah prioritas dibandingkan masalah lainnya dengan nilai 18,97 persen.<sup>392</sup> Hasil kriteria masalah dan kluster masalah internal secara jelas dapat dilihat pada tabel 4.14 berikut ini:

Tabel 4.14.

Hasil Prioritas Kriteria dan Kluster Masalah Eksternal dalam Pengembangan  
KJKS-BMT Kelurahan di Kota Padang

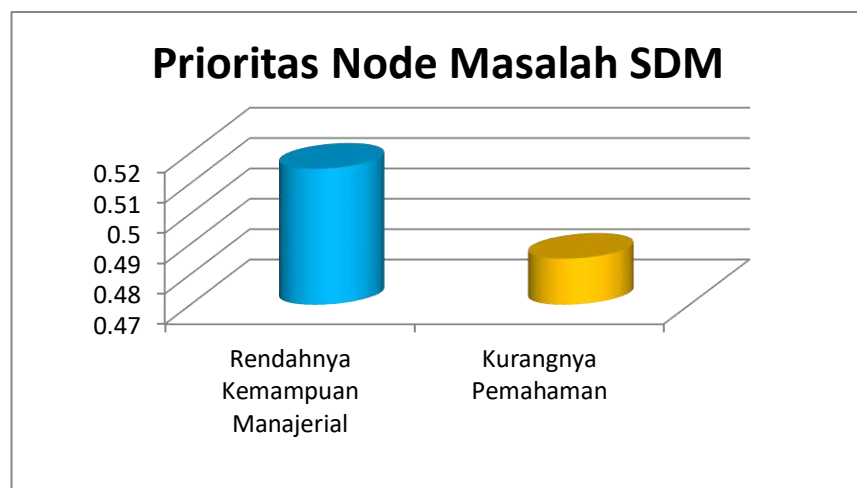
ITEM		PAKAR NR	R	REGULATOR NR	R	PRAKTIISI NR	R	TOTAL NR	R
Kriteria Masalah KJKS-BMT Kelurahan		G-Mean		G-Mean		G-Mean		G-Mean	
	Eksternal	0.490907	2	0.45146	2	0.449223	2	0.463863	2
	Internal	0.509093	1	0.54854	1	0.550777	1	0.536137	1
Rater Agreement		0.111111		0.111111		1		0.111111	
Cluster Masalah Eksternal					R				
	Masyarakat	0.29489	3	0.354813	2	0.371187	1	0.337641	2
	DPS	0.297483	2	0.283947	3	0.33291	2	0.323884	3
	Regulator	0.40763333	1	0.361237	1	0.2959	3	0.338473	1
Rater Agreement		0.292929		0.111111		0.111111		0.019507187	
Node Masalah Eksternal									
1. Masy	Pemahaman	0.472227	2	0.472223	2	0.444453	2	0.462968	2
	Kepercayaan	0.527773	1	0.527777	1	0.555547	1	0.537032	1
Rater Agreement		0.111111		0.111111		0.111111		0.111111	
2.DPS	Keanggotaan	0.416673	2	0.55556	1	0.472213	2	0.481482	2
	Fungsi DPS	0.583327	1	0.44444	2	0.527787	1	0.518518	1
Rater Agreement		0.111111		0.111111		0.111111		0.012346	
3.Reg	Aturan	0.472223	2	0.277773	2	0.69444	1	0.481479	
	Pembinaan	0.527777	1	0.722227	1	0.30556	2	0.518521	
Rater Agreement		0		1		1		0	

<sup>392</sup>Rijal Agus, *Model Kompetitif Pengembangan....*, h, 186

b) Node masalah internal

(1) SDM

Sumber Daya Manusia KJKS-BMT Kelurahan di Kota Padang merupakan salah satu permasalahan internal KJKS. Berdasarkan hasil *indepth interview* dengan pakar KJKS Kota Padang didapatkan permasalahan dalam SDM terdiri dari aspek (i) rendahnya kemampuan manajerial (ii) kurangnya pemahaman terhadap KJKS. Hasil analisis prioritas masalah SDM ini menurut keseluruhan responden adalah rendahnya kemampuan manajerial dengan nilai (0,514). Sedangkan kurangnya pemahaman terhadap KJKS-BMT Kelurahan memiliki nilai (0,485). Nilai *rater agreement* keseluruhan responden adalah (W:0,012). Artinya tingkat kesepakatan responden dalam menentukan prioritas masalah aspek SDM sangat rendah. Hal ini menunjukkan bervariasinya jawaban responden. Lebih jelas dapat dilihat pada gambar 4.18 berikut ini:



Gambar 4.18  
Prioritas Node Masalah SDM pengembangan KJKS-BMT Kelurahan di Kota Padang menurut Keseluruhan Responden.



Kelompok responden (pakar, regulator dan praktisi) memberikan penilaian yang berbeda sebagai berikut:

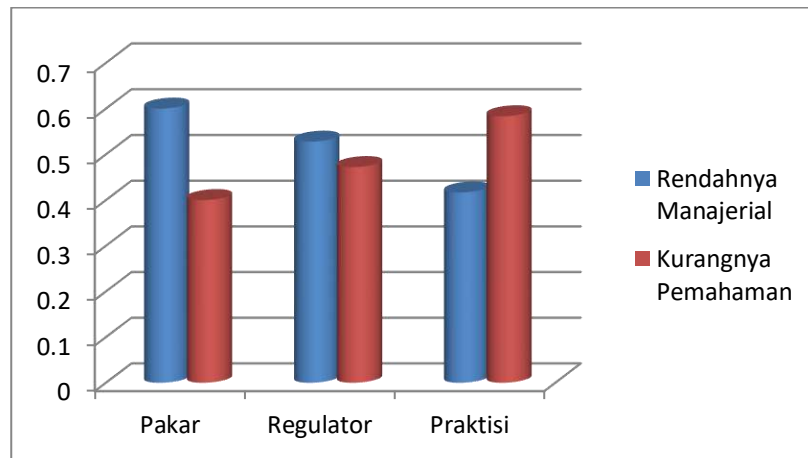
Menurut kelompok responden pakar, prioritas utama dalam masalah aspek SDM adalah rendahnya kemampuan manajerial dengan nilai (0,600) sedangkan kurangnya pemahaman terhadap KJKS-BMT Kelurahan memiliki nilai (0,399). Hasil *rater agreement* sebesar (0,111) menunjukkan bervariasinya jawaban responden pakar dalam menentukan prioritas masalah aspek SDM.

Menurut kelompok responden regulator, prioritas utama dalam masalah aspek SDM adalah rendahnya kemampuan manajerial dengan nilai (0,527). Sedangkan rendahnya pemahaman KJKS-BMT Kelurahan sebesar (0,472). Nilai *rater agreement* kelompok responden regulator adalah (W:0,111) yang menunjukkan bervariasinya jawaban responden regulator dalam menentukan prioritas masalah aspek SDM.

Kelompok responden praktisi menyatakan prioritas masalah aspek SDM adalah kurangnya pemahaman terhadap KJKS-BMT Kelurahan dengan nilai (0,583). Sedangkan rendahnya kemampuan manajerial dengan nilai (0,416). Hasil *rater agreement* adalah sebesar (W:0,111) menunjukkan bervariasinya jawaban responden praktisi dalam menentukan prioritas masalah aspek SDM. Hasil kajian kelompok responden praktisi ini memperkuat hasil kajian yang dilakukan oleh Primadhita menyatakan bahwa belum semua anggota koperasi memahami akan tata cara pelaksanaan koperasi dan sistem tanggung renteng.<sup>393</sup> Lebih jelas nilai prioritas masalah aspek SDM sebagaimana dalam gambar 4.19 berikut ini:

---

<sup>393</sup>Yuridistya Primadhita, *Penguatan Lembaga Pemberdayaan Ekonomi Perempuan Melalui Koperasi (Studi Kasus Koperasi Simpan Pinjam Perempuan Suara Ibu Peduli Cilandak Jakarta Selatan*, Jurnal Pengembangan Wiraswasta, Vol. 18. No. 2, Agustus 2016, h. 195

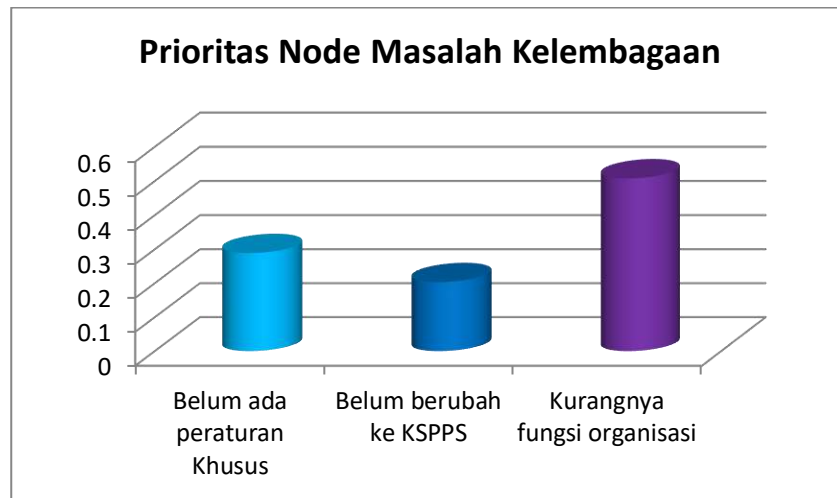


Gambar 4.19

Prioritas Node Masalah SDM dalam Pengembangan KJKS-BMT Kelurahan di Kota Padang Menurut Kelompok Responden.

## (2) Kelembagaan

Kelembagaan KJKS-BMT Kelurahan juga merupakan salah satu permasalahan kriteria internal. Hasil *indepth interview* menunjukkan bahwa persoalan kelembagaan terdiri dari (i) Belum adanya peraturan khusus KJKS, (ii) Belum berubahnya KJKS ke KSPPS dan (iii) kurang optimalnya fungsi organisasi. Ketiga masalah lembaga ini setelah dilakukan analisis berdasarkan pengisian kuesioner perbandingan oleh responden diperoleh bahwa prioritas masalah kelembagaan adalah kurang optimalnya fungsi organisasi KJKS-BMT Kelurahan dengan nilai (0,507), diikuti masalah belum adanya peraturan khusus tentang KJKS dengan nilai (0,289) dan prioritas terendah adalah belum berubahnya KJKS ke KSPPS dengan nilai (0,203). Nilai *rater agreement* keseluruhan responden adalah sebesar (W:0,288). Hanya terdapat 28 persen tingkat kesepakatan keseluruhan responden dalam menentukan prioritas aspek masalah kelembagaan. Lebih jelas, nilai prioritas masalah kelembagaan dapat dilihat dalam gambar 4.20 berikut ini:



Gambar 4.20

Prioritas Node Masalah Kelembagaan dalam pengembangan KJKS-BMT Kelurahan di Kota Padang Menurut Keseluruhan Responden.

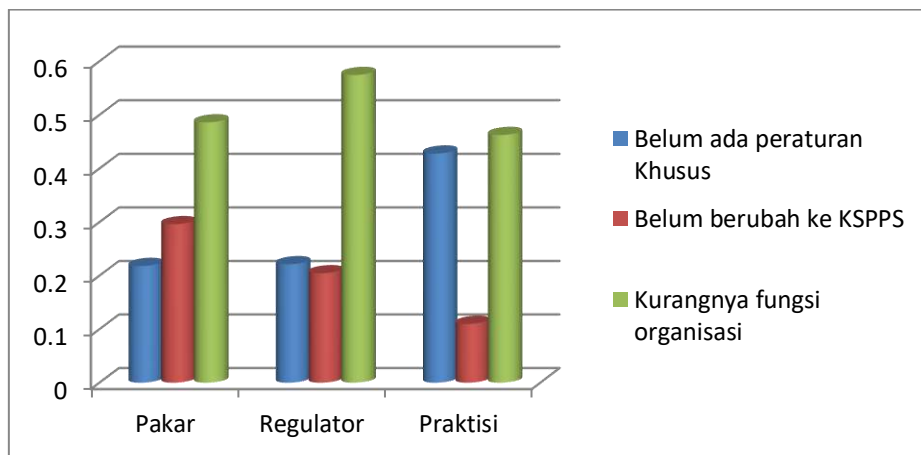
Kelompok responden (pakar, regulator dan praktisi) memberikan penilaian sebagai berikut:

Menurut responden pakar, prioritas dalam masalah kelembagaan adalah kurangnya optimalisasi fungsi organisasi KJKS dengan nilai (0,485), diikuti dengan belum berubahnya KJKS ke KSPPS dengan nilai (0,296). Sedangkan prioritas terendah adalah belum adanya peraturan khusus tentang KJKS dengan nilai 0,218. Hasil kesepakatan jawaban responden (*rater agreement*) adalah sebesar (W:0,111) yang menunjukkan rendahnya tingkat kesepakatan jawaban responden pakar dalam menentukan prioritas masalah aspek kelembagaan.

Menurut kelompok responden regulator, prioritas dalam masalah aspek kelembagaan adalah kurangnya optimalisasi fungsi organisasi dengan nilai (0,574), diikuti dengan belum adanya peraturan khusus tentang KJKS dengan nilai (0,221) dan prioritas terendah adalah belum berubahnya KJKS ke KSPPS dengan nilai (0,204). Nilai *rater agreement* adalah sebesar

(W:0,861) yang menunjukkan tingginya tingkat kesepakatan responden regulator dalam menentukan prioritas masalah aspek kelembagaan.

Menurut kelompok responden praktisi, prioritas dalam masalah aspek kelembagaan adalah kurang optimalnya fungsi organisasi dengan nilai (0,462), diikuti oleh belum adanya peraturan khusus tentang KJKS dengan nilai (0,427). Sedangkan prioritas terendah adalah belum berubahnya KJKS ke KSPPS dengan nilai (0,109). Nilai *rater agreement* adalah sebesar (W:0,777), artinya terdapat 77 persen jawaban responden sepakat dalam menentukan prioritas masalah aspek kelembagaan. Lebih jelas nilai prioritas (*G-mean*) masing-masing kelompok responden dapat dilihat dalam gambar 4.21 berikut ini:



Gambar 4.21

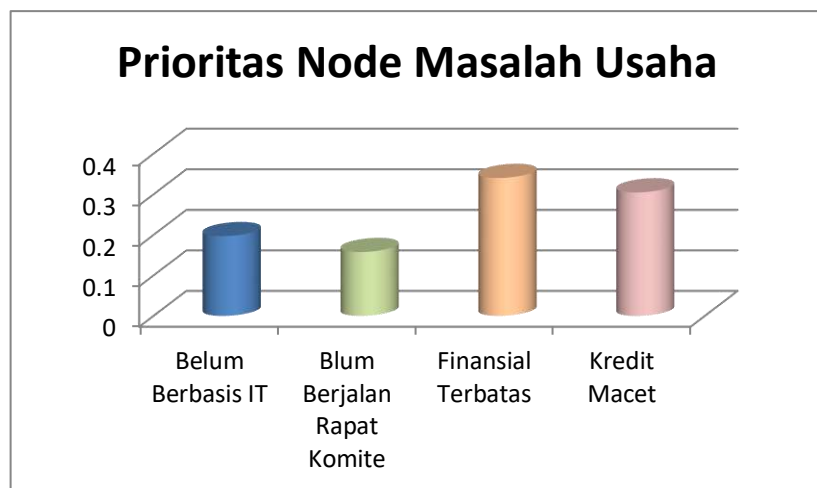
Prioritas Node Masalah Kelembagaan dalam pengembangan KJKS-BMT Kelurahan di Kota Padang Menurut Kelompok Responden.

### (3) Usaha

Kegiatan/usaha yang dilakukan oleh KJKS-BMT Kelurahan se Kota Padang juga menjadi salah satu masalah internal dalam pengembangan KJKS. Terdapat empat aspek dalam masalah usaha ini yaitu (i) Belum berbasis IT, (ii) belum berjalannya rapat komite,

(iii) Finansial yang dimiliki oleh KJKS terbatas dan (iv) terjadinya kredit macet.

Hasil analisis prioritas oleh keseluruhan responden didapatkan bahwa prioritas utama dalam masalah aspek usaha adalah finansial terbatas dengan nilai (0,340), diikuti oleh terjadinya kredit macet dengan nilai (0,304) belum berbasis IT (0,197), dan prioritas terendah adalah belum berjalannya rapat komite dengan nilai (0,157). Nilai *rater agreement* jawaban keseluruhan responden adalah sebesar (W:0,254). Artinya hanya terdapat 25 persen tingkat kesepakatan responden dalam menentukan prioritas masalah aspek usaha. Lebih jelas hasil prioritas ini (*G-Mean*) dapat dilihat dalam gambar 4.22 berikut ini:



Gambar 4.22

Prioritas Node Masalah Usaha dalam pengembangan KJKS-BMT Kelurahan di Kota Padang Menurut Keseluruhan Responden.

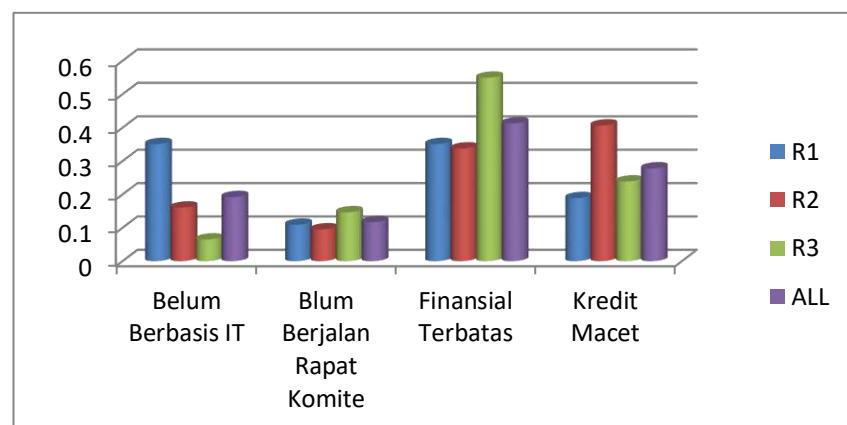
Berdasarkan kelompok responden (pakar, regulator dan praktisi) maka didapatkan prioritas sebagai berikut:

Menurut kelompok responden pakar, prioritas dalam masalah aspek usaha adalah finansial terbatas dengan nilai (0,412), diikuti oleh aspek terjadinya kredit macet (0,278), belum berbasis

IT (0,192) dan prioritas terendah adalah belum berjalannya rapat komite dengan nilai (0,116). *Rater agreement* dengan nilai (W:0,467) yang menunjukkan tingginya tingkat kesepakatan responden pakar dalam menentukan prioritas masalah aspek usaha.

Menurut kelompok responden regulator, prioritas utama dalam masalah aspek usaha adalah finansial terbatas dengan nilai (0,369) diikuti oleh kredit macet (0,286), belum berjalannya rapat komite (0,212) dan prioritas terendah adalah belum berbasis IT dengan nilai (0,131). Hasil *rater agreement* adalah sebesar (W:0,244) yang menunjukan bervariasinya jawaban responden, sehingga tingkat kesepakatan hanya mencapai 24 persen

Menurut kelompok responden praktisi, prioritas dalam masalah aspek usaha adalah terjadinya kredit macet dengan nilai (0,349), diikuti oleh belum berbasis IT (0,267), finansial terbatas (0,238) dan belum berjalannya rapat komite (0,143) sebagai prioritas terendah dalam masalah aspek usaha. Nilai *rater agreement* adalah sebesar (W:0,288) yang menunjukkan masih rendahnya tingkat kesepakatan responden praktisi dalam menentukan prioritas masalah aspek usaha. Lebih jelas nilai prioritas (*G-Mean*) dapat dilihat dalam gambar 4.23 berikut ini:



Gambar 4.23  
Prioritas Node Masalah Usaha pengembangan KJKS-BMT  
Kelurahan di Kota Padang menurut Kelompok responden.

Lisa dalam kajiannya menyatakan bahwa struktur modal telah berpengaruh secara signifikan terhadap profitabilitas KJKS-BMT di Indonesia.<sup>394</sup> Artinya tersedianya modal yang cukup dapat menjadikan KJKS-BMT menjadi sehat dan mandiri sehingga dapat mewujudkan fungsinya dalam meningkatkan kesejahteraan masyarakat. Demikian pula hasil kajian yang dilakukan oleh Primadhita, yang menyatakan bahwa salah satu persoalan pada koperasi Simpan Pinjam Suara Ibu Peduli adalah terbatasnya dana pinjaman koperasi yang berasal dari modal anggota dan dana.<sup>395</sup>

#### (4) Pelayanan

Aspek pelayanan merupakan aspek penting dalam pengembangan KJKS-BMT. Hasil kajian yang dilakukan oleh Pristiyanto, *et.al.* tentang kemajuan KJKS-BMT Mardhotillah menjelaskan bahwa pelayanan yang ramah dan tanggap menjadi salah satu aspek kemajuan KJKS-BMT Mardhotillah. Kemajuan ini dapat dilihat dari perkembangan KJKS-BMT Mardhotillah dari tahun 2008-2011 dengan meningkatnya permodalan sendiri sebesar 48 persen, modal luar sebesar 0,39 persen, keanggotaan meningkat sebanyak 110,2 persen.<sup>396</sup> Aspek pelayanan berpengaruh terhadap peningkatan modal dan keanggotaan.

Hasil *indepth interview* dengan pakar KJKS Kota Padang, permasalahan pelayanan terdiri dari beberapa masalah aspek yaitu (i) kurangnya pendampingan dan (ii) lamanya proses pencairan dana. Hasil analisis dari keseluruhan jawaban responden didapati bahwa nilai prioritas masalah aspek pelayanan adalah pencairan yang lama dengan nilai (0,534) dan kurangnya pendampingan dengan nilai (0,465). Nilai *rater agreement* adalah sebesar (W: 012) yang menunjukkan sangat rendahnya tingkat kesepakatan

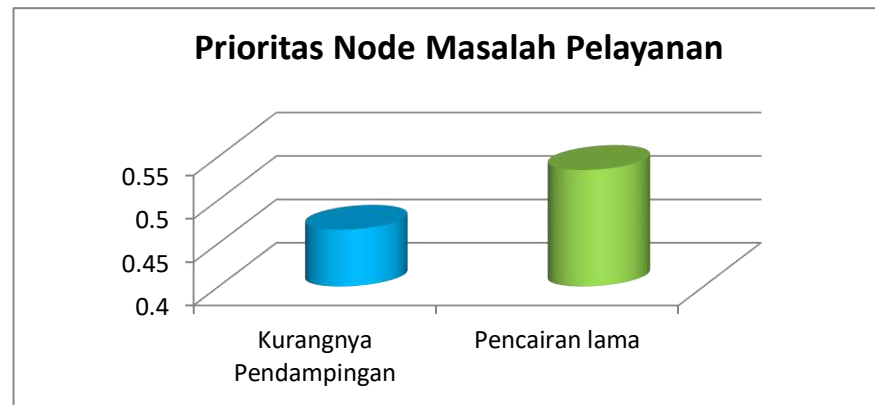
---

<sup>394</sup>Oyong Lisa, *Determinants Distribution of...*, h.44

<sup>395</sup>Yuridistya Primadhita, *Penguatan Lembaga ...*h. 195

<sup>396</sup>Pristiyanto, *et.al. Strategi Pengembangan Koperasi...*, h. 31

keseluruhan responden dalam menentukan prioritas masalah aspek pelayanan. Gambar 4.24 berikut ini menunjukkan nilai prioritas (*G-Mean*):



Gambar 4.24

Prioritas Node Masalah pelayanan dalam Pengembangan KJKS-BMT Kelurahan di Kota Padang Menurut Keseluruhan Responden.

Gambar 4.24 diatas tentang prioritas masalah aspek pelayanan menurut keseluruhan responden memperkuat kajian yang dilakukan oleh Mulia menjelaskan bahwa salah satu aspek yang menjadikan masyarakat lebih memilih rentenir daripada KJKS untuk mendapatkan modal adalah karena faktor pelayanan. Pelayanan pada KJKS berbelit-belit dan membutuhkan waktu yang lama. Sehingga pencairan dana yang dibutuhkan masyarakat membutuhkan waktu yang lama.<sup>397</sup> Hasil kajian ini juga sesuai dengan kajian perioritas kriteria masalah internal node prioritas pencairan yang lama. Karena itu untuk mempercepat pencairan pembiayaan, menurut kajian yang dilakukan oleh Wulandari menyebutkan bahwa pada tahap pra pembiayaan pihak BMT datang ke lokasi guna mempermudah pembiayaan bagi nasabah.<sup>398</sup>

<sup>397</sup>Rizki Afri Mulia, *Peranan Program Koperasi...*, h. 298.

<sup>398</sup>Permata Wulandari, *et.al*, *Unique aspects of Islamic microfinance financing process: experience of Baitul Maal wa Tamwil in Indonesia*. Jurnal Humanomic, Volume 32, issu 3, 2016, h.. 230

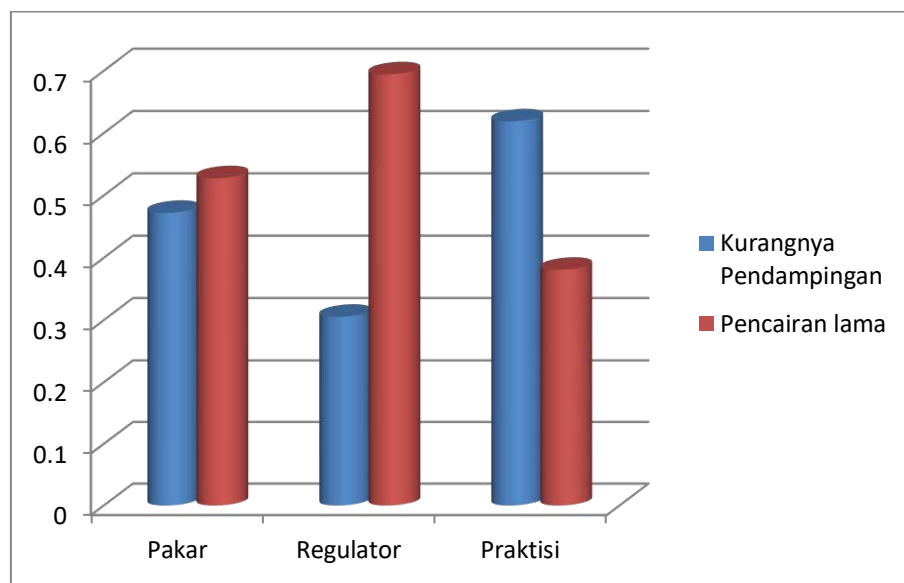


Kelompok responden (pakar, regulator dan praktisi) memberikan penilaian prioritas masalah aspek pelayanan sebagai berikut :

Menurut kelompok responden pakar, prioritas utama adalah pencairan dana yang lama dengan nilai (0,527) sedangkan kurangnya pendampingan memiliki nilai sebesar (0,472). Nilai *rater agreement* dari kelompok responden pakar adalah (W:0,444) artinya terdapat 44 persen tingkat kesepakatan responden dalam menentukan nilai prioritas.

Menurut kelompok responden regulator, prioritas utama adalah pencairan yang lama dengan nilai (0,694) sedangkan kurangnya pendampingan memiliki nilai sebesar (0,305). Nilai *rater agreement* adalah sebesar (W:1) artinya tingkat kesepakatan yang sempurna dari kelompok responden regulator dalam menentukan prioritas masalah aspek pelayanan.

Menurut kelompok responden praktisi, prioritas masalah utama pada masalah aspek pelayanan adalah kurangnya pendampingan memiliki nilai (0,619) dan pencairan lama dengan nilai (0,380). Nilai *rater agreement* adalah sebesar (W: 0,111) yang menunjukkan bervariasinya jawaban responden dalam menentukan prioritas. Lebih jelas, nilai prioritas (*G-Mean*) dapat dilihat pada gambar 4.25 berikut ini :

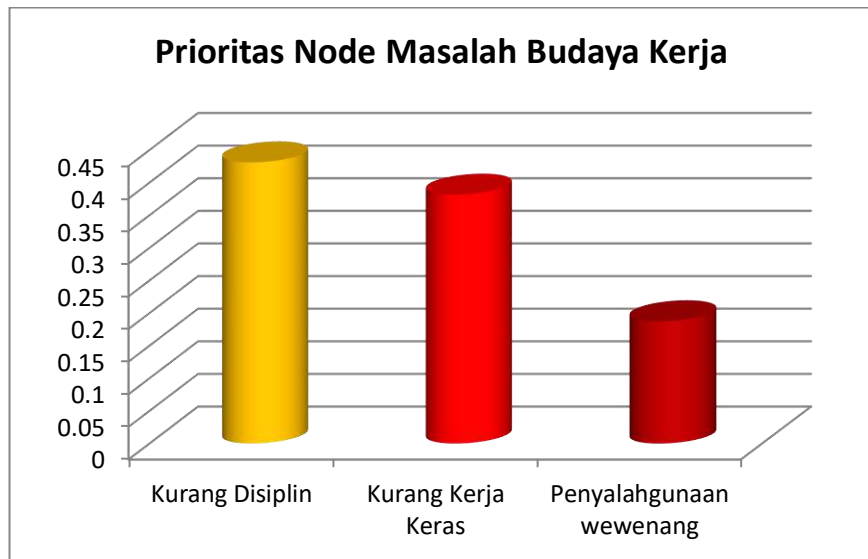


Gambar 4.25  
Prioritas Node Masalah Pelayanan dalam Pengembangan KJKS-BMT di Kota Padang Menurut Kelompok Responden.

#### (5) Budaya Kerja

Masalah budaya kerja merupakan salah satu aspek dalam kriteria internal. Setelah dilakukan *indepth interview* dengan pakar KJKS Kota Padang maka didapatkan aspek masalah yaitu (i) kurangnya disiplin, (ii) kurang kerja keras dan (iii) penyalahgunaan wewenang.

Hasil analisis jawaban keseluruhan responden didapati bahwa prioritas utama dalam aspek budaya kerja adalah kurang disiplin dengan nilai (0,431) diikuti aspek kurangnya kerja keras memiliki nilai (0,381) dan aspek terendah adalah penyalahgunaan wewenang dengan nilai (0,187). Nilai *rater agreement* sebesar (W:0,270) yang menunjukkan masih rendahnya tingkat kesepakatan responden dalam menentukan prioritas masalah aspek budaya kerja. Lebih jelas dapat dilihat pada gambar 4.26 berikut ini:



Gambar 4.26

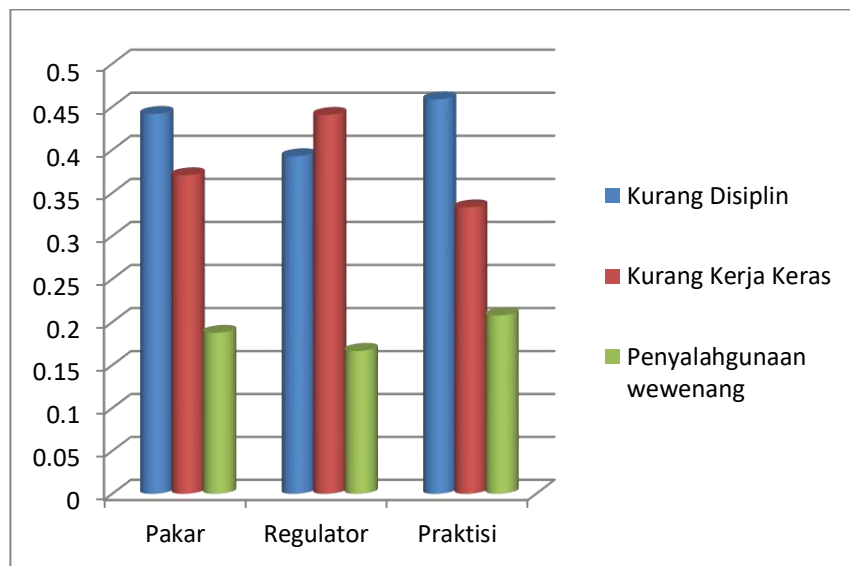
Prioritas Node Masalah Budaya Kerja dalam Pengembangan KJKS-BMT Kelurahan di Kota Padang Menurut Keseluruhan Responden.

Menurut kelompok responden (pakar, regulator dan praktisi) dapat dijabarkan sebagai berikut:

Kelompok responden pakar memberi penilaian bahwa prioritas utama dalam masalah budaya kerja adalah aspek kurang disiplin dengan nilai (0,441), diikuti oleh aspek kurang kerja keras (0,370) dan aspek penyalahgunaan wewenang dengan nilai (0,187). Hasil *rater agreement* adalah sebesar (W:0,444) yang menunjukkan tingkat kesepakatan responden pakar dalam menentukan prioritas budaya kerja bernilai sedang.

Kelompok responden regulator memberi penilaian bahwa aspek kurangnya kerja keras menjadi prioritas dengan nilai (0,440), diikuti oleh aspek masalah kurang disiplin (0,392) dan prioritas terendah adalah aspek penyalahgunaan wewenang dengan nilai (0,166). Nilai *rater agreement* adalah sebesar (W:0,445) yang menunjukkan tingkat kesepakatan responden regulator sedang.

Kelompok responden praktisi memberi penilaian dengan prioritas aspek masalah kurangnya disiplin dengan nilai (0,458), diikuti aspek kurangnya kerja keras dengan nilai (0,333) dan prioritas terendah adalah penyalahgunaan wewenang dengan nilai (0,207). Nilai *rater agreement* kelompok responden praktisi adalah (W:0,777) yang menunjukkan tingginya tingkat kesepakatan responden dalam menentukan prioritas yaitu 77 persen. Lebih jelas nilai prioritas (*G-Mean*) kelompok responden ini dapat dilihat pada gambar 4.27 berikut ini:



Gambar 4.27  
Prioritas Node Masalah Budaya Kerja dalam Pengembangan KJKS-BMT Kelurahan di Kota Padang Menurut Kelompok Responden.

Hasil prioritas keseluruhan dan kelompok responden dapat dilihat pada tabel 4.15 berikut ini:

Tabel 4.15.

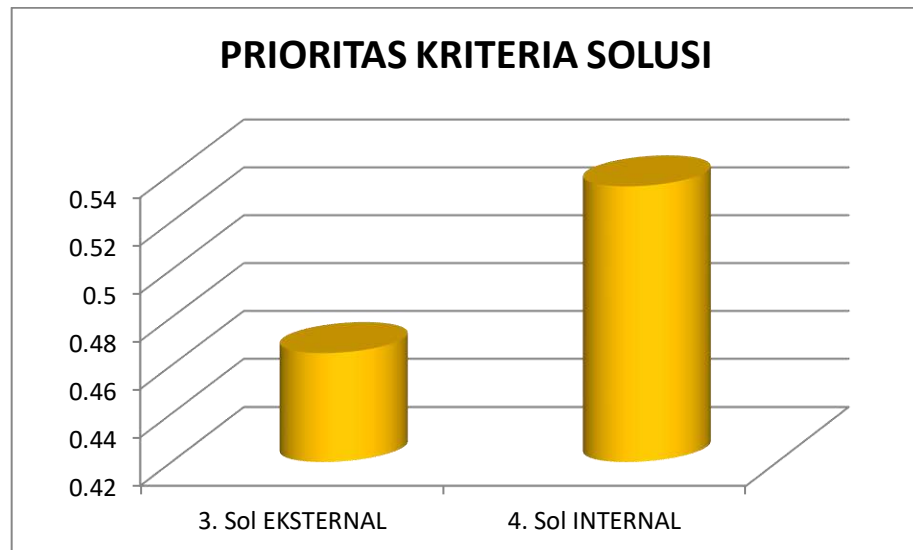
Hasil Prioritas Kriteria dan Kluster Masalah Internal KJKS-BMT Kelurahan

ITEM		PAKAR NR	R	REGULATOR NR	R	PRAKTISI NR	R	TOTAL NR	R
<b>Masalah Internal</b>		<b>G-Mean</b>							
<b>Cluster Masalah</b>									
1. SDM		0.272867	<b>1</b>	0.29067	<b>1</b>	0.292303	<b>1</b>	0.28528	<b>1</b>
2. Kelembagaan		0.247153	<b>2</b>	0.20502	<b>2</b>	0.17818	<b>4</b>	0.210118	<b>2</b>
3. Usaha		0.143127	<b>5</b>	0.18023	<b>3</b>	0.19386	<b>2</b>	0.172406	<b>3</b>
4. Pelayanan		0.143983	<b>4</b>	0.153463	<b>5</b>	0.181657	<b>3</b>	0.159701	<b>5</b>
5. Budaya Kerja		0.192867	<b>3</b>	0.170623	<b>4</b>	0.153993	<b>5</b>	0.172494	<b>4</b>
<b>Rater Agreement</b>		<b>0.134026</b>		<b>0.244444</b>		<b>0.889655</b>		<b>0.3095</b>	
<b>Node Masalah Internal</b>									
SDM	Manajerial	0.600003	<b>1</b>	0.527783	<b>1</b>	0.41667	<b>2</b>	0.514819	<b>1</b>
	Pemahaman	0.399997	<b>2</b>	0.472217	<b>2</b>	0.58333	<b>1</b>	0.485181	<b>2</b>
<b>Rater Agreement</b>		<b>0.111111</b>		<b>0.111111</b>		<b>0.111111</b>		<b>0,012</b>	
Kelembagaan	Peraturan	0.218003	<b>3</b>	0.221267	<b>2</b>	0.42781	<b>2</b>	0.289027	<b>2</b>
	Bel. KSPPS	0.296063	<b>2</b>	0.204407	<b>3</b>	0.109717	<b>3</b>	0.203396	<b>3</b>
	Fung.Orga	0.48593	<b>1</b>	0.574327	<b>1</b>	0.462477	<b>1</b>	0.507578	<b>1</b>
<b>Rater Agreement</b>		<b>0.111111</b>		<b>0.861111</b>		<b>0.777778</b>		<b>0.288776</b>	
Usaha	IT	0.192137	<b>3</b>	0.131087	<b>4</b>	0.267947	<b>2</b>	0.197057	<b>3</b>
	Rapat Komite	0.116977	<b>4</b>	0.2127	<b>3</b>	0.143713	<b>4</b>	0.157797	<b>4</b>
	Finansial	0.41271	<b>1</b>	0.36964	<b>1</b>	0.238933	<b>3</b>	0.340428	<b>1</b>
	Kredit Macet	0.278173	<b>2</b>	0.28658	<b>2</b>	0.34941	<b>1</b>	0.304721	<b>2</b>
<b>Rater Agreement</b>		<b>0.467391</b>		<b>0.244444</b>		<b>0.288889</b>		<b>0.254926</b>	
Pelayanan	Pendampingan	0.472223	<b>2</b>	0.305547	<b>2</b>	0.619043	<b>1</b>	0.465604	<b>2</b>
	Pencair dana	0.527777	<b>1</b>	0.694453	<b>1</b>	0.380957	<b>2</b>	0.534396	<b>1</b>
<b>Rater Agreement</b>		<b>0.111111</b>		<b>0.288889</b>		<b>0.111111</b>		<b>0.012346</b>	
Budaya Kerja	Disiplin	0.441777	<b>1</b>	0.392697	<b>2</b>	0.45873	<b>1</b>	0.431068	<b>1</b>
	Kerja Keras	0.37056	<b>2</b>	0.44067	<b>1</b>	0.333343	<b>2</b>	0.381524	<b>2</b>
	Wewenang	0.187663	<b>3</b>	0.166633	<b>3</b>	0.207927	<b>3</b>	0.187408	<b>3</b>
<b>Rater Agreement</b>		<b>0.444444</b>		<b>0.445455</b>		<b>0.777778</b>		<b>0.270707</b>	

b. Hasil analisis prioritas solusi

1) Prioritas kriteria solusi

Jaringan kompleks dalam ANP tidak hanya menentukan prioritas masalah yang dikaji namun juga menentukan prioritas solusi sebagai jawaban permasalahan yang dihadapi. Sebagaimana dalam kriteria masalah, kriteria solusi juga terbagi pada solusi eksternal dan internal. Setelah dianalisa jawaban responden maka didapatkan bahwa solusi prioritas dalam pengembangan KJKS-BMT Kelurahan se-Kota Padang adalah solusi internal dengan nilai (0,534). Sedangkan solusi eksternal sebesar (0,465). Sedikitnya selisih kedua kriteria ini menunjukkan besarnya pengaruh kedua kriteria terhadap solusi KJKS-BMT Kelurahan se-Kota Padang. Nilai *rater agreement* adalah sebesar (W:0,111) yang menunjukkan bervariasinya jawaban responden dalam menentukan prioritas kriteria solusi. Lebih jelas nilai prioritas (*G-Mean*) dapat dilihat dalam gambar 4.28 berikut ini:



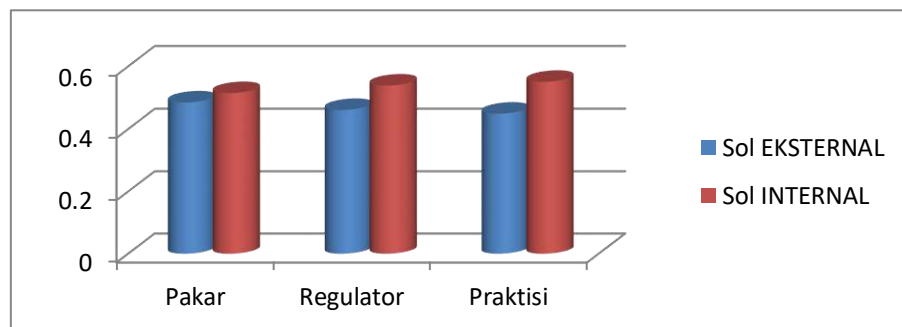
Gambar 4.28  
Prioritas Kriteria Solusi KJKS-BMT Kelurahan di Kota Padang  
Menurut Keseluruhan Responden.

Penilaian prioritas keseluruhan responden ini dapat dijabarkan pula menurut penilaian kelompok responden sebagai berikut:

Menurut Kelompok responden pakar, prioritas utama dalam solusi adalah solusi internal dengan nilai (0,514), sedangkan solusi eksternal memiliki nilai (0,485). Hasil *Rater agreement* dari kelompok responden pakar adalah sebesar (W:0,111) yang menunjukkan bervariasinya jawaban responden sehingga tingkat kesepakatannya rendah.

Menurut kelompok responden regulator, prioritas utama kriteria solusi adalah internal dengan nilai (0,538), sedangkan solusi eksternal memiliki nilai (0,461). Hasil *rater agreement* kelompok responden regulator adalah (W:0,111) menunjukkan tingkat kesepakatan jawaban responden yang rendah.

Menurut kelompok responden praktisi, prioritas utama dalam kriteria solusi adalah solusi internal dengan nilai (0,550) sedangkan solusi internal adalah sebesar (0,449). Hasil *rater agreement* adalah sebesar (W: 1) menunjukkan tingkat kesepakatan responden yang sempurna. Artinya keseluruhan responden praktisi sepakat dalam menentukan prioritas solusi. Gambar 4.29 berikut ini memaparkan penilaian prioritas kelompok responden sebagai berikut:

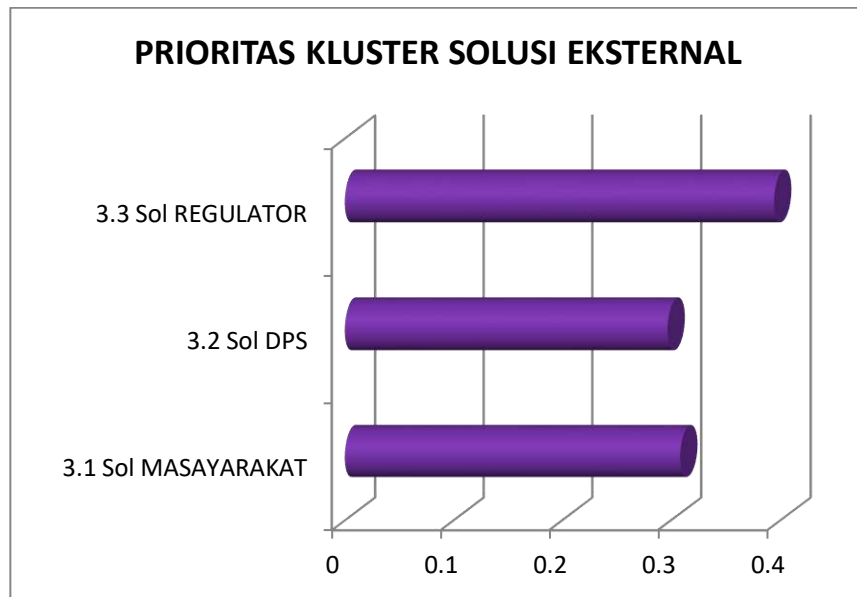


Gambar 4.29  
Prioritas Kriteria Solusi KJKS-BMT Kelurahan di Kota Padang  
Menurut Kelompok Responden.

## 2) Prioritas kluster solusi

### a) Kluster solusi eksternal

Solusi eksternal menurut hasil *indepth interview* dengan pakar KJKS Padang terdiri dari solusi masyarakat, solusi DPS dan solusi regulator. Hasil analisis dari jawaban keseluruhan responden menunjukkan bahwa solusi prioritas dalam kluster eksternal adalah solusi regulator dengan nilai (0,394), diikuti oleh solusi masyarakat dengan nilai (0,308) dan prioritas terendah adalah solusi DPS dengan nilai (0,297). Hasil nilai kesepakatan responden dalam menentukan prioritas solusi eksternal adalah sebesar (W:0,336). Artinya tingkat kesepakatan responden adalah sebesar 33 persen yang menunjukkan masih bervariasinya jawaban responden dalam menentukan prioritas kluster solusi internal. Lebih jelas penilaian keseluruhan responden dapat dilihat pada gambar 4.30 berikut ini:



Gambar 4.30  
Prioritas Kluster Solusi Eksternal dalam pengembangan KJKS-  
BMT Kelurahan di Kota Padang Menurut Keseluruhan  
Responden.

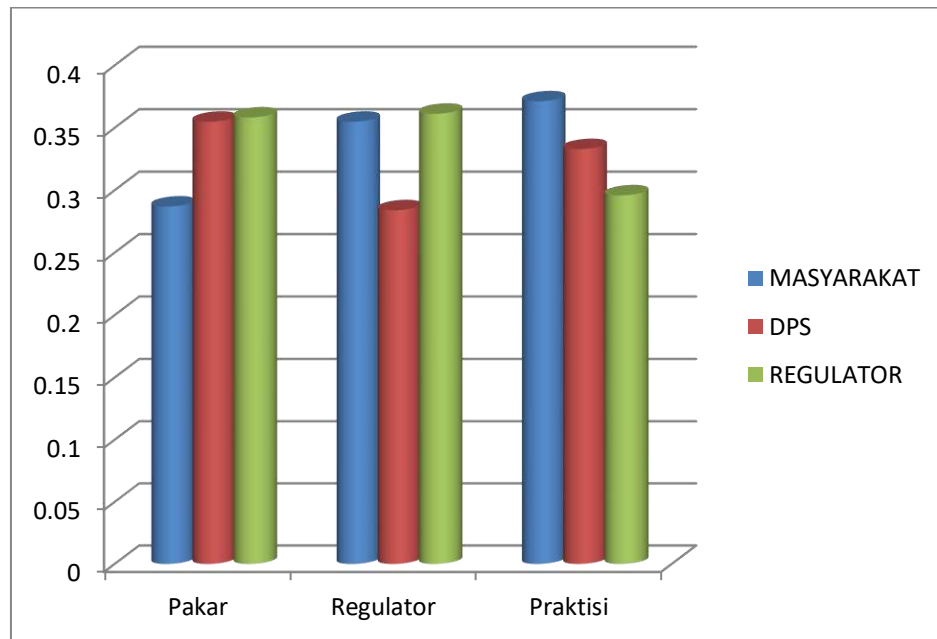


Berdasarkan keseluruhan responden tersebut, maka didapatkan pula penilaian dari kelompok responden sebagai berikut:

Menurut kelompok responden pakar, prioritas utama dalam kluster solusi eksternal adalah solusi regulator dengan nilai (0,358), diikuti solusi DPS dengan nilai (0,354) dan solusi Masyarakat memiliki nilai (0,286). Hasil *rater agreement* tingkat kesepakatan responden pakar adalah sebesar (W:0,029) yang menunjukkan sangat rendahnya tingkat kesepakatan kelompok responden pakar.

Menurut kelompok responden regulator, kluster solusi eksternal yang menjadi prioritas adalah solusi regulator dengan nilai (0,361), diikuti solusi masyarakat dengan nilai (0,354) dan solusi DPS dengan nilai (0,283). Hasil *rater agreement* tingkat kesepakatan kelompok responden regulator dalam penentuan prioritas ini adalah sebesar (W: 0,777) yang menunjukkan tingginya kesepakatan responden regulator yaitu sebesar 77 persen dalam menentukan prioritas kluster solusi eksternal.

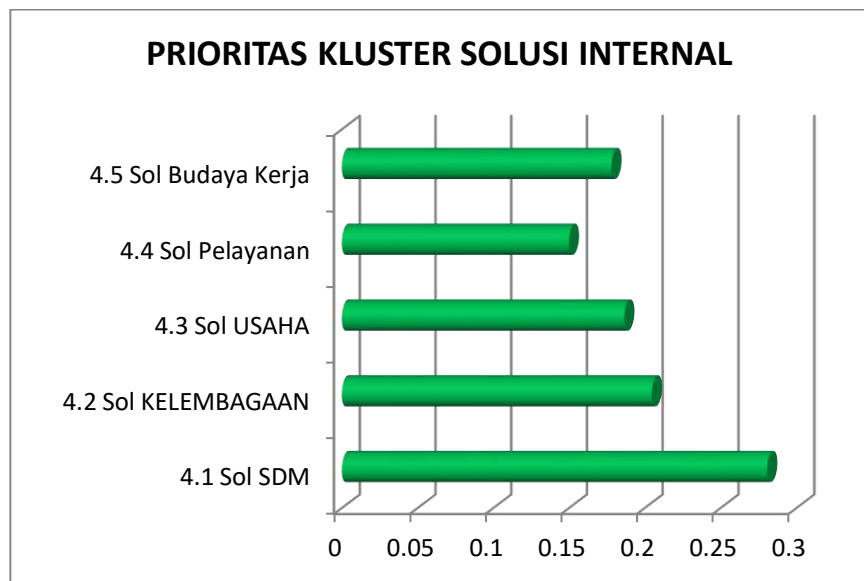
Menurut kelompok responden praktisi, prioritas kluster solusi eksternal adalah solusi masyarakat dengan nilai (0,371), diikuti dengan solusi DPS dengan nilai (0,332) dan solusi regulator dengan nilai (0,295). Hasil *rater agreement* tingkat kesepakatan responden praktisi dalam penentuan prioritas ini adalah sebesar (W:0,388). Artinya terdapat 39 persen tingkat kesepakatan responden praktisi yang menunjukkan masih bervariasi jawaban responden. Lebih jelas nilai kelompok responden dapat dilihat pada gambar 4.31 berikut ini:



Gambar 4.31  
Prioritas Kluster Solusi Eksternal dalam pengembangan KJKS-BMT Kelurahan di Kota Padang Menurut Kelompok responden

b) Kluster solusi internal

Kluster solusi internal terbagi kepada (i) SDM, (ii) lembaga (iii) layanan (iv) usaha dan (v) budaya kerja. Hasil analisis jawaban responden didapatkan hasil prioritas solusi internal bahwa solusi SDM merupakan prioritas utama dengan nilai (0,280) diikuti solusi kelembagaan dengan nilai (0,204), solusi usaha dengan nilai (0,186), solusi budaya kerja dengan nilai (0,178) dan solusi pelayanan dengan nilai (0,149). Hasil *rater agreement* keseluruhan responden adalah sebesar (W:0,111 ) yang menunjukkan rendahnya tingkat kesepakatan. Penilaian prioritas kluster solusi internal oleh keseluruhan responden dapat dilihat dalam gambar 4.32 berikut ini:



Gambar 4.32  
Prioritas Kluster Solusi Internal dalam Pengembangan KJKS-BMT  
Kelurahan di Kota Padang Menurut Keseluruhan Responden.

Hasil prioritas menurut keseluruhan responden sebagaimana pada gambar 4.32 sesuai dengan kajian yang dilakukan oleh Darwanto yang mengatakan bahwa solusi SDM menjadi prioritas utama dalam strategi penguatan *micro finance* berbasis syariah dengan nilai (0,396). Sedangkan aspek lainnya adalah infrastruktur dengan nilai (0,250), pasar memiliki nilai (0,183) dan manajemen dengan nilai (0,169).<sup>399</sup> Aam Rusydiana dalam kajiannya tentang mengembangkan koperasi syariah di Indonesia juga memaparkan bahwa memiliki sumber daya yang professional merupakan sub elemen kunci dalam elemen tujuan pengembangan koperasi syariah di Indonesia.<sup>400</sup>

Berdasarkan keseluruhan responden tersebut, maka diperoleh pula penilaian kelompok responden sebagai berikut :

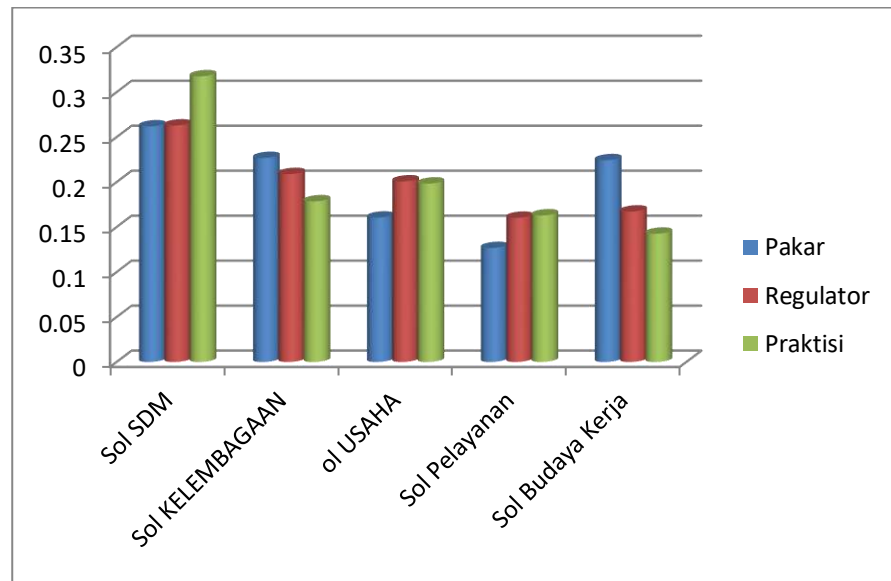
<sup>399</sup>Darwanto, *Strategi Penguatan Micro Finance Syariah Berbasis Ekonomi Kelembagaan*, Jurnal Inferensi, Vol. 8, No. 2, h. 517

<sup>400</sup>Aam Slamet Rusydiana, *Mengembangkan Koperasi Syariah di Indonesia : Pendekatan Interpretative Structutal Model*, Jurnal Economica, Vol. 9, No.1 2018, h. 15

Kelompok responden pakar memberikan penilaian bahwa prioritas utama dalam kluster solusi internal adalah solusi SDM dengan nilai (0,261) diikuti oleh solusi kelembagaan dengan nilai (0,226), solusi Budaya kerja dengan nilai (0,224) solusi usaha dengan nilai (0,160) dan solusi pelayanan dengan nilai (0,126). Hasil kesepakatan responden pakar dalam penentuan prioritas ini adalah (W:0,263). Artinya jawaban responden adalah bervariasi sehingga tingkat kesepakatannya rendah.

Kelompok responden regulator memberikan penilaian dengan prioritas kluster solusi SDM dengan nilai (0,262) diikuti oleh solusi kelembagaan dengan nilai (0,208), solusi usaha dengan nilai (0,200), solusi budaya kerja dengan nilai (0,167) dan solusi pelayanan dengan nilai (0,160). Hasil *rater agreement* adalah sebesar (W:0,285) yang menunjukkan bervariasinya jawaban responden dalam menentukan prioritas solusi internal sehingga tingkat kesepakatan rendah.

Kelompok responden praktisi memberi penilaian bahwa solusi SDM merupakan solusi prioritas dengan nilai (0,317), diikuti solusi usaha dengan nilai (0,198), solusi kelembagaan dengan nilai (0,178), solusi pelayanan dengan nilai (0,162) dan solusi budaya kerja dengan nilai (0,142). Hasil *rater agreement* adalah (W:0,600) yang menunjukkan tingginya tingkat kesepakatan responden praktisi dalam menentukan prioritas solusi internal. Lebih jelas penilaian kelompok responden dapat dilihat pada gambar 4.33 berikut ini:



Gambar 4.33  
Prioritas Kluster Solusi Internal dalam Pengembangan KJKS-BMT Kelurahan di Kota Padang Menurut Kelompok Responden.

### 3) Prioritas node solusi

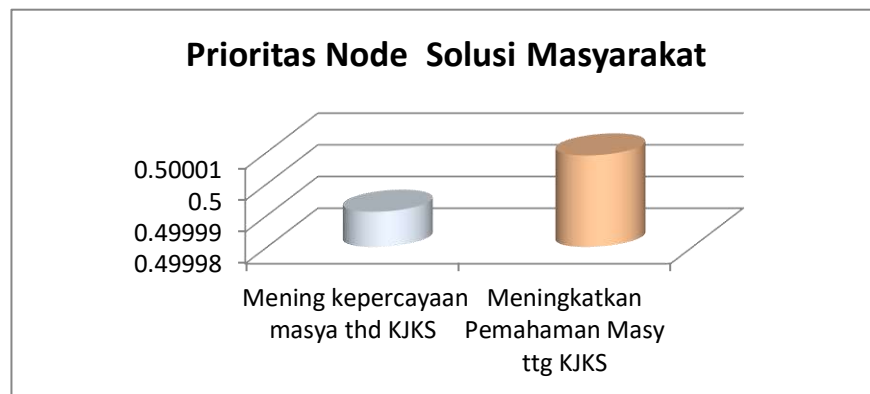
#### a) Prioritas node solusi eksternal

Kriteria solusi eksternal sebagaimana dijelaskan sebelumnya terbagi pada solusi masyarakat, DPS dan regulator. Masing-masing variabel kluster ini terbagi pada beberapa sub variabel (node) sebagai berikut:

##### (1) Masyarakat

Node solusi masyarakat terbagi pada (i) meningkatkan kepercayaan masyarakat terhadap KJKS-BMT Kelurahan dan (ii) Meningkatkan pemahaman masyarakat tentang KJKS-BMT Kelurahan. Setelah dilakukan analisis terhadap jawaban keseluruhan responden didapatkan bahwa prioritas utama dalam node solusi masyarakat adalah meningkatkan pemahaman masyarakat tentang KJKS-BMT Kelurahan dengan nilai (0,500). Sedangkan solusi meningkatkan kepercayaan masyarakat terhadap KJKS-BMT Kelurahan memiliki nilai sebesar (0,499).

Sedikitnya selisih antara kedua node ini menunjukkan bahwa node tersebut adalah solusi penting dalam solusi masyarakat. Bila dilihat dari hasil kesepakatan responden (*rater agreement*) adalah sebesar ( $W:0,012$ ) yang menunjukkan sangat rendahnya kesepakatan responden dalam menentukan prioritas disebabkan karena bervariasinya jawaban responden. Lebih jelas, hasil penilaian keseluruhan responden dapat dilihat pada gambar 4.34 berikut ini :



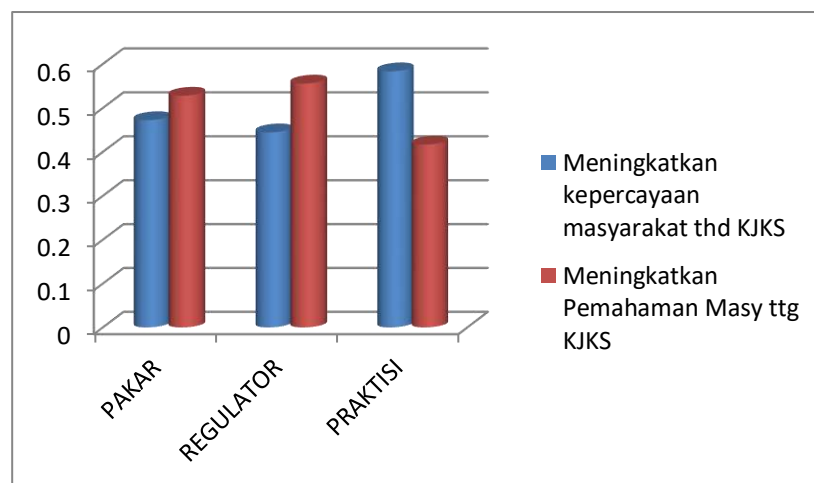
Gambar 4.34  
Prioritas Node Solusi Masyarakat dalam Pengembangan KJKS-BMT Kelurahan di Kota Padang Menurut Keseluruhan Responden.

Berdasarkan penilaian keseluruhan responden diatas dapat pula dilihat dari sisi kelompok responden sebagai berikut:

Menurut kelompok responden pakar, prioritas utama dalam node solusi masyarakat adalah meningkatkan pemahaman masyarakat tentang KJKS dengan nilai (0,527). Sedangkan node solusi meningkatkan kepercayaan masyarakat terhadap KJKS-BMT Kelurahan memiliki nilai (0,472). Hasil *rater agreement* kelompok responden pakar adalah sebesar ( $W: 0,111$ ). Artinya hanya terdapat 11 persen tingkat kesepakatan masyarakat yang menunjukkan bervariasinya jawaban responden dalam menentukan prioritas node solusi masyarakat.

Kelompok responden regulator memberikan penilaian bahwa meningkatkan pemahaman masyarakat tentang KJKS juga merupakan prioritas utama dengan nilai (0,555). Sedangkan node solusi meningkatkan kepercayaan masyarakat terhadap KJKS memiliki nilai (0,444). Sebagaimana kelompok responden pakar, tingkat kesepakatan responden regulator juga sebesar (0,111) yang menunjukkan rendahnya tingkat kesepakatan masyarakat dalam menentukan prioritas node solusi masyarakat.

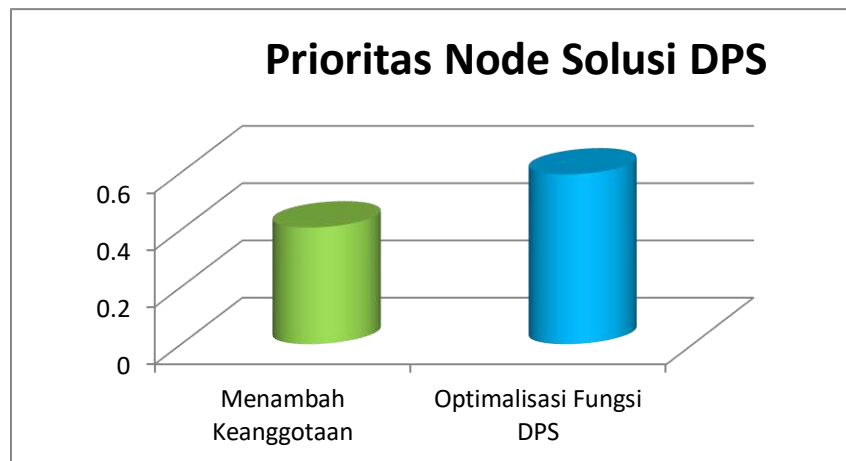
Kelompok responden praktisi memberikan penilaian bahwa meningkatkan kepercayaan masyarakat terhadap KJKS dengan nilai (0,583). Sedangkan meningkatkan pemahaman masyarakat tentang KJKS memiliki nilai (0,416). Hasil *rater agreement* kelompok responden regulator adalah (W:0,111) yang menunjukkan rendahnya kesepakatan responden dalam menentukan prioritas ini. Lebih jelas penilaian kelompok responden ini dapat dilihat pada gambar 4.35 berikut ini:



Gambar 4.35  
Prioritas Node Solusi Masyarakat dalam Pengembangan KJKS-BMT Kelurahan di Kota Padang Menurut Kelompok Responden.

## (2) DPS

Node solusi Dewan Pengawas Syariah (DPS) terbagi pada dua node yaitu (i) menambahkan keanggotaan DPS dan (ii) meningkatkan optimalisasi fungsi DPS di KJKS-BMT Kelurahan. Hasil penilaian keseluruhan responden melalui kuesioner perbandingan diperoleh bahwa optimalisasi fungsi DPS merupakan prioritas utama dengan nilai (0,592). Sedangkan node solusi menambahkan keanggotaan DPS memiliki nilai (0,407). Hasil *rater agreement* dengan nilai (W:0,308) yang menunjukkan masih rendahnya tingkat kesepakatan keseluruhan responden. Lebih jelas penilaian keseluruhan responden dapat dilihat pada gambar 4.36 berikut:



Gambar 4.36  
Prioritas Node Solusi Masyarakat dalam Pengembangan  
KJKS-BMT Kelurahan di Kota Padang Menurut Keseluruhan  
Responden.

Prioritas optimalisasi fungsi DPS juga merupakan hasil kajian yang dilakukan oleh Nuha. Menurutnya Inilah yang harus ditangani BI, DSN MUI dan lembaga keuangan syariah sendiri. Oleh karena itu, Undang-Undang yang memposisikan DPS yang demikian strategis, harus diimplementasikan dengan tepat dan cepat. Untuk itu setiap manajemen lembaga



keuangan syariah harus melakukan formalisasi peran dan keterlibatan DPS dalam memastikan pengelolaan risiko ketidakpatuhan atas peraturan dan prinsip Syariah.<sup>401</sup>

Penilaian keseluruhan responden ini dapat dijelaskan pula melalui penilaian kelompok responden sebagai berikut:

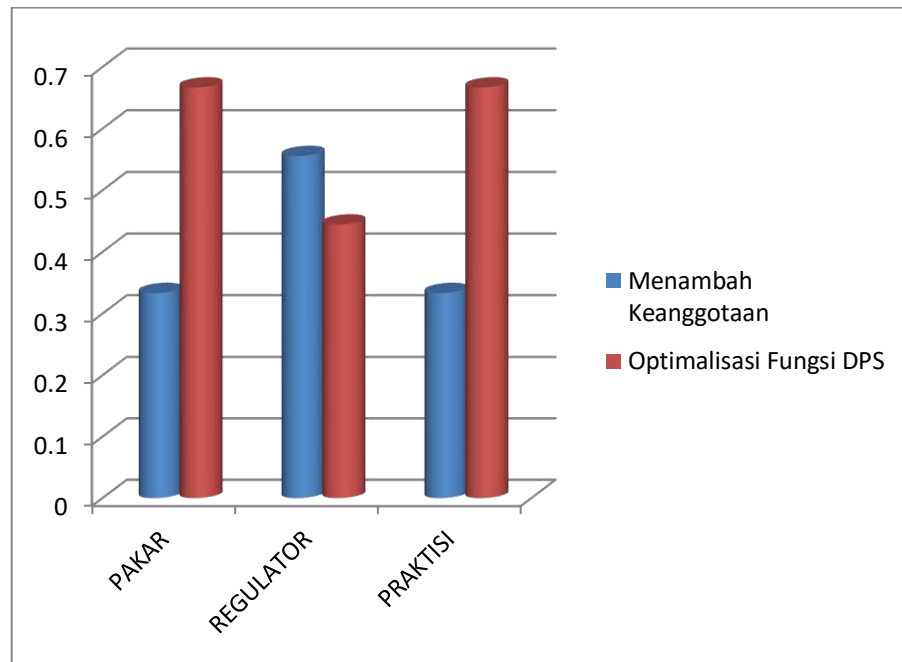
Menurut kelompok responden pakar prioritas utama adalah optimalisasi fungsi DPS dengan nilai (0,666). Sedangkan node solusi menambahkan keanggotaan DPS memiliki nilai (0,333). Hasil *rater agreement* adalah sebesar (W:1) yang menunjukkan sangat tingginya (sempurna) tingkat kesepakatan responden. Artinya semua responden pakar sepakat dalam penentuan prioritas node solusi DPS ini.

Kelompok responden regulator memberikan penilaian bahwa prioritas utama adalah menambah anggota DPS di KJKS dengan nilai (0,555). Sedangkan optimalisasi fungsi DPS memiliki nilai (0,444). Hasil *rater agreement* kelompok responden regulator adalah sebesar (W:0,111) yang menunjukkan rendahnya tingkat kesepakatan responden regulator dalam menentukan prioritas node solusi DPS.

Kelompok responden praktisi berpandangan prioritas utama adalah optimalisasi fungsi DPS dengan nilai (0,666). Sedangkan node solusi menambahkan anggota DPS memiliki nilai (0,333). Tingkat kesepakatan (*rater agreement*) responden praktisi dalam menentukan prioritas ini adalah (W:1). Artinya tingkat kesepakatan yang sempurna dari kelompok responden praktisi. Lebih jelas nilai masing-masing kelompok responden dapat dilihat pada gambar 4.37 berikut ini:

---

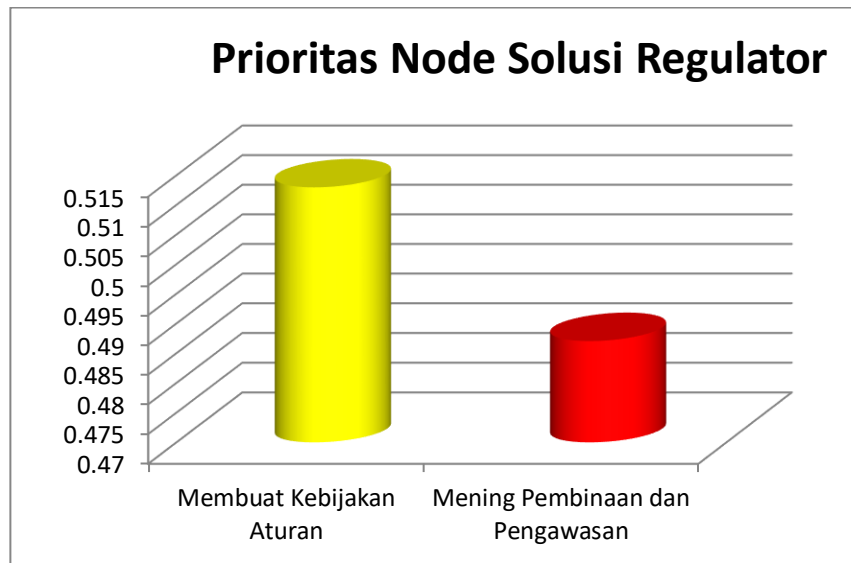
<sup>401</sup>Ulin Nuha, *Optimalisasi Peran Dewan...*, h. 220



Gambar 4.37  
Prioritas Node Solusi DPS dalam Pengembangan KJKS-BMT  
Kelurahan di Kota Padang Menurut Kelompok Responden

### (3) Regulator

Node solusi regulator hasil dari *indepth interview* dengan pakar terdiri dari (i) membuat kebijakan aturan tentang KJKS dan (ii) meningkatkan pembinaan dan pengawasan. Hasil analisis jawaban responden didapati bahwa nilai prioritas node solusi regulator adalah membuat aturan dengan nilai (0,512). Sedangkan meningkatkan pembinaan dan pengawasan memiliki nilai (0, 487). Hasil *rater agreement* keseluruhan responden adalah sebesar (W: 0,012). Hal ini menunjukkan rendahnya tingkat kesepakatan responden dalam menentukan prioritas node solusi regulator. Lebih jelas dapat dilihat pada gambar 4.38 berikut ini:



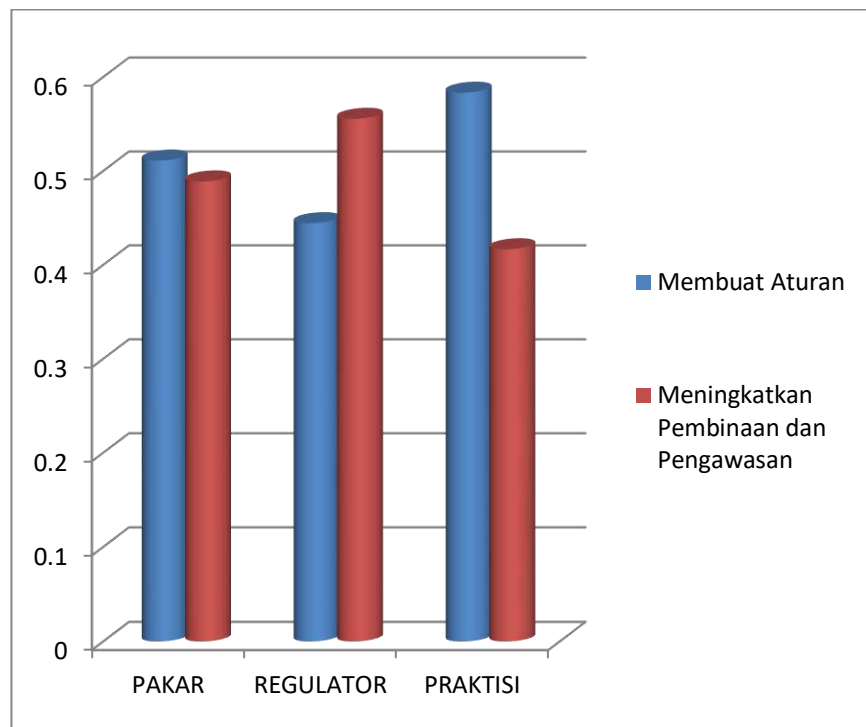
Gambar 4.38  
Prioritas Node Solusi Regulator dalam Pengembangan KJKS-  
BMT Kelurahan di Kota Padang Menurut Keseluruhan  
Responden.

Penilaian keseluruhan responden dapat pula diuraikan berdasarkan kelompok responden, maka didapatkan nilai prioritas sebagai berikut:

Menurut kelompok responden pakar, membuat aturan merupakan prioritas dengan nilai (0,511), sedangkan meningkatkan pembinaan dan pengawasan memiliki nilai (0,488). Hasil *rater agreement* adalah sebesar (W:0,111) yang menunjukkan rendahnya tingkat kesepakatan responden pakar.

Kelompok responden regulator memberikan nilai bahwa meningkatkan pembinaan dan pengawasan merupakan prioritas dengan nilai (0,555), sedangkan membuat kebijakan memiliki nilai (0,444). Hasil *rater agreement* adalah sebesar (W:0,111) yang juga menunjukkan rendahnya tingkat kesepakatan responden regulator dalam menentukan prioritas node solusi regulator.

Kelompok responden praktisi memberikan nilai bahwa membuat aturan merupakan prioritas utama dengan nilai (0,333) sedangkan meningkatkan pembinaan dan pengawasan memiliki nilai (0,666). Hasil *rater agreement* juga sama dengan responden lainnya yaitu (W:0,111). Artinya hanya terdapat 11 persen tingkat kesepakatan responden praktisi dalam menentukan prioritas node solusi regulator. Lebih jelas penilaian kelompok responden ini dapat dilihat pada gambar 4.39 berikut ini:



Gambar 4.39  
Prioritas Node Solusi Regulator Menurut Kelompok Responden dalam Pengembangan KJKS-BMT Kelurahan di Kota Padang.

Hasil prioritas kriteria dan kluster solusi eksternal dalam pengembangan KJKS-BMT Kelurahan dapat dilihat pada tabel sebagai berikut :

Tabel 4.16  
Hasil Prioritas Kriteria dan Kluster Solusi Eksternal Pengembangan KJKS-BMT  
Kelurahan se-Kota Padang

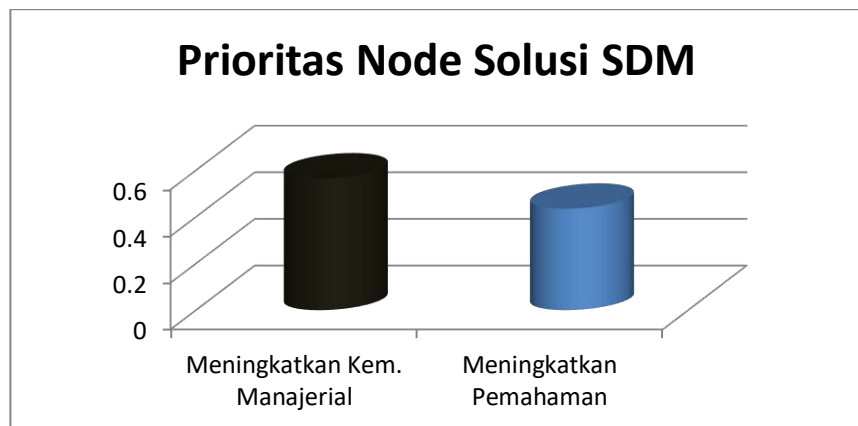
ITEM		PAKAR NR	R	REGULATOR NR	R	PRAKTISI NR	R	TOTAL NR	R
<b>Kriteria Solusi KJKS-BMT Kelurahan</b>		<b>G-Mean</b>							
	Eksternal	0.48512	2	0.461087	2	0.449257	2	0.465154	2
	Internal	0.51488	1	0.538913	1	0.550743	1	0.534846	1
<b>Rater Agreement</b>		<b>0.111111</b>		<b>0.111111</b>		<b>1</b>		<b>0.111111</b>	
<b>Cluster Solusi Eksternal</b>									
	Masyarakat	0.29489	3	0.2534	3	0.37748	2	0.30859	2
	DPS	0.297483	2	0.360303	2	0.233357	3	0.297048	3
	Regulator	0.40763333	1	0.386293	1	0.389167	1	0.394364	1
<b>Rater Agreement</b>		<b>0.292929</b>		<b>0.777778</b>		<b>0.388889</b>		<b>0.33642</b>	
<b>Node Solusi Eksternal</b>									
1.	Pemahaman Masy	0.472207	2	0.44444	2	0.583327	1	0.499991	2
	Kepercayaan	0.527793	1	0.55556	1	0.416673	2	0.500009	1
<b>Rater Agreement</b>		<b>0.111111</b>		<b>0.111111</b>		<b>0.111111</b>		<b>0.012</b>	
2.DPS	Keanggotaan	0.333337	2	0.555553	1	0.33333	2	0.407407	2
	Fungsi DPS	0.666663	1	0.444447	2	0.66667	1	0.592593	1
<b>Rater Agreement</b>		<b>1</b>		<b>0.111111</b>		<b>1</b>		<b>0.308642</b>	
3.Reg	Memb aturan	0.511107	1	0.44444	2	0.583337	1	0.512961	1
	Mening pemb dan pengawas	0.488893	2	0.55556	1	0.416663	2	0.487039	2
<b>Rater Agreement</b>		<b>0.111</b>		<b>0.111111</b>		<b>0.111111</b>		<b>0.012</b>	

b) Prioritas node solusi internal

Prioritas node solusi internal terbagi kepada (i) SDM, (ii) kelembagaan, (iii) usaha, (iv) pelayanan dan (v) budaya kerja. Hasil prioritas node solusi internal ini dapat dijabarkan sebagai berikut:

(1) SDM

Dalam kriteria solusi SDM terdapat bagian sub (*node*) yang terdiri dari (i) meningkatkan kemampuan manajerial dan (ii) meningkatkan pemahaman tentang KJKS-BMT Kelurahan. Hasil jawaban responden melalui kuesioner perbandingan didapatkan bahwa meningkatkan kemampuan manajerial merupakan prioritas utama dengan nilai (0,564). Sedangkan meningkatkan pemahaman memiliki nilai (0,435). Hasil *rater agreement* adalah sebesar (W: 0,111) yang menunjukkan bervariasinya jawaban responden dalam menentukan prioritas. Lebih jelas hasil prioritas dapat dilihat pada gambar 4.40 sebagai berikut:



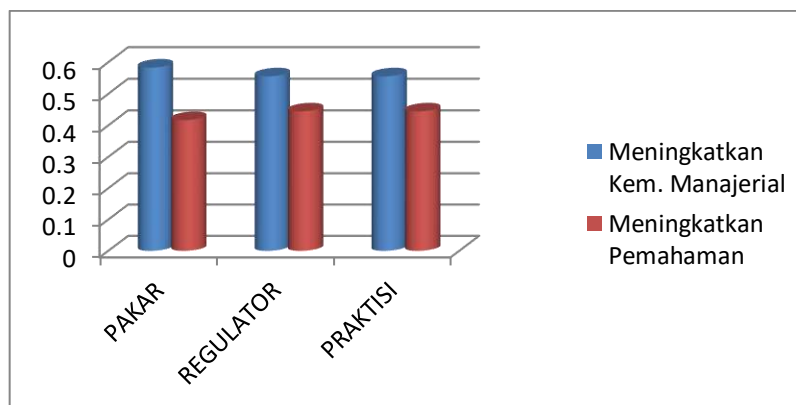
Gambar 4.40  
Prioritas Node Solusi SDM dalam Mengembangkan KJKS-BMT Kelurahan di Kota Padang menurut Keseluruhan Responden.

Menurut kelompok responden dapat dijabarkan sebagai berikut:

Menurut kelompok responden pakar prioritas utama dalam node solusi SDM adalah meningkatkan kemampuan manajerial dengan nilai (0,583). Sedangkan meningkatkan pemahaman memiliki nilai (0,416). Hasil *rater agreement* sebesar (0,111) yang menunjukkan rendahnya tingkat kesepakatan responden dalam menentukan prioritas.

Menurut kelompok responden regulator, prioritas utama juga meningkatkan kemampuan manajerial dengan nilai 0,555. Sedangkan meningkatkan pemahaman memiliki nilai (0,444). Hasil *rater agreement* adalah sebesar (W:0,111) yang menunjukkan bervariasinya jawaban responden.

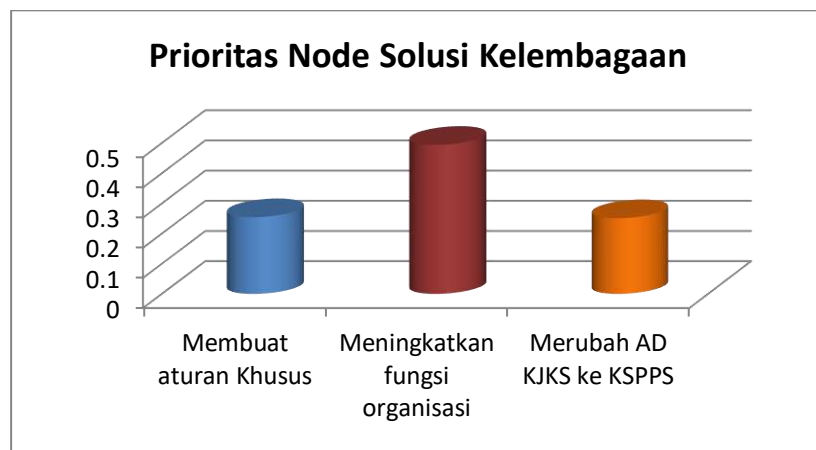
Menurut kelompok praktisi, prioritas utama juga meningkatkan kemampuan manajerial dengan nilai (0,555). Sedangkan meningkatkan pemahaman memiliki nilai (0,444). Hasil *rater agreement* juga sebesar (W:0,111), artinya hanya terdapat 11 persen tingkat kesepakatan responden. Lebih jelas pandangan masing-masing kelompok responden ini dapat dilihat dalam gambar 4.41 berikut ini:



Gambar 4.41  
Prioritas Node Solusi SDM dalam Pengembangan KJKS-BMT  
Kelurahan di Kota Padang menurut Kelompok Responden.

## (2) Kelembagaan

Solusi kelembagaan dapat dilihat dalam beberapa node yaitu (i) membuat aturan khusus, (ii) meningkatkan fungsi organisasi dan (iii) merubah AD KJKS ke KSPPS. Hasil dari jawaban keseluruhan responden melalui kuesioner perbandingan didapatkan prioritas bahwa node solusi meningkatkan fungsi organisasi merupakan prioritas utama dengan nilai (0,494) diikuti membuat aturan khusus (0,254). Sedangkan prioritas terendah adalah merubah AD KJKS ke KSPPS dengan nilai (0,251). Hasil *rater agreement* adalah sebesar (W:0,111) yang menunjukkan rendahnya tingkat kesepakatan responden dalam menentukan prioritas. Lebih jelas dapat dilihat pada gambar 4.42 berikut ini:



Gambar 4.42  
Prioritas Solusi Kelembagaan dalam Pengembangan KJKS-  
BMT Kelurahan di Kota Padang Menurut Keseluruhan  
Responden.

Disamping itu juga dapat dilihat hasil prioritas kelompok responden sebagai berikut:

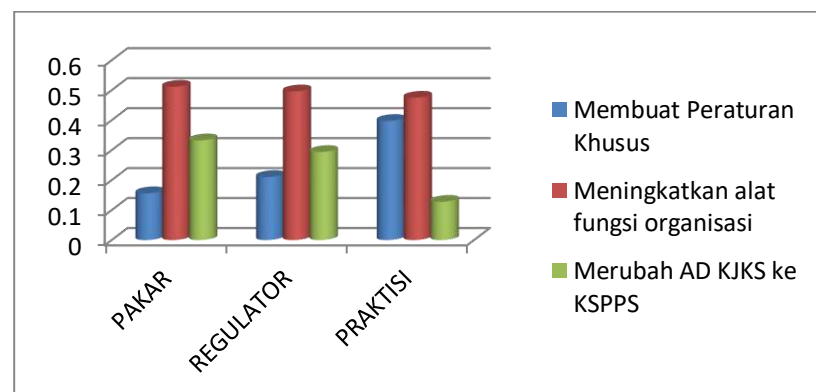
Menurut kelompok responden pakar prioritas utama adalah meningkatkan fungsi organisasi dengan nilai (0,511), diikuti dengan merubah AD KJKS ke KSPPS dengan nilai



(0,332) dan prioritas terendah adalah membuat aturan khusus dengan nilai (0,156). Hasil *rater agreement* adalah sebesar (W:0,583) yang menunjukkan cukup tingginya tingkat kesepakatan responden pakar dalam menentukan prioritas.

Menurut kelompok responden regulator, prioritas utama adalah meningkatkan fungsi organisasi dengan nilai (0,495), diikuti merubah AD KJKS ke KSPPS dengan nilai (0,293) dan prioritas terendah adalah membuat aturan khusus dengan nilai (0,210). Hasil *rater agreement* kelompok responden regulator adalah (W:0,361) yang menunjukkan masih rendahnya tingkat kesepakatan responden.

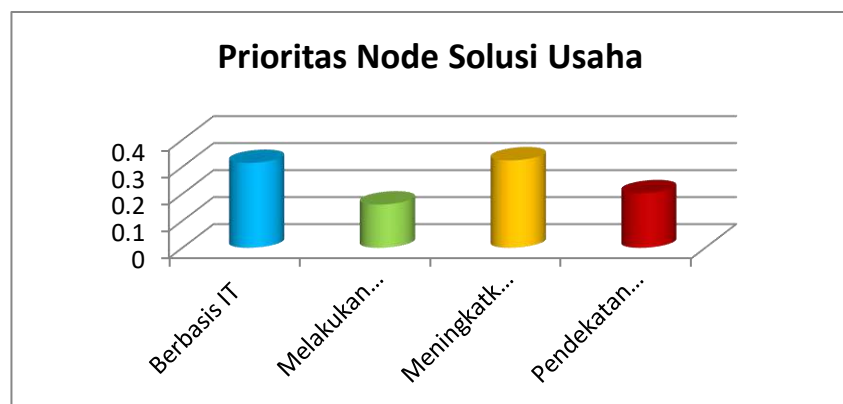
Kelompok responden praktisi memberi penilaian bahwa meningkatkan alat fungsi organisasi sebagai prioritas dengan nilai (0,475), diikuti oleh membentuk aturan khusus dengan nilai (0,397) dan merubah AD KJKS ke KSPPS dengan nilai (0,127). Hasil *rater agreement* kelompok responden praktisi adalah sebesar (W:0,777). Artinya tingkat kesepakatan responden adalah tinggi. Lebih jelas penilaian kelompok responden padat dilihat pada gambar 4.43 berikut ini :



Gambar 4.43  
Prioritas Node Solusi Kelembagaan dalam Pengembangan KJKS-BMT Kelurahan di Kota Padang Menurut Kelompok Responden.

### (3) Usaha

Hasil *indepth interview* menunjukkan bahwa node solusi usaha terbagi pada (i) berbasis IT, (ii) melakukan rapat komite, (iii) meningkatkan finansial dan (iv) melakukan pendekatan anggota kredit macet. Berdasarkan hasil analisis jawaban responden didapatkan bahwa node solusi meningkatkan finansial merupakan prioritas utama dengan nilai (0,323) diikuti berbasis IT dengan nilai (0,314), pendekatan anggota kredit macet dengan nilai (0,201) dan prioritas terendah adalah melakukan rapat komite dengan nilai (0,160). Hasil tingkat kesepakatan responden adalah (W: 0,241) yang menunjukkan rendahnya tingkat kesepakatan responden dalam menentukan prioritas. Lebih jelas hasil keseluruhan responden dapat dilihat pada gambar 4.44 berikut ini:



Gambar 4.44  
Prioritas Node Solusi Usaha dalam Pengembangan KJKS-BMT Kelurahan di Kota Padang Menurut Keseluruhan Responden.

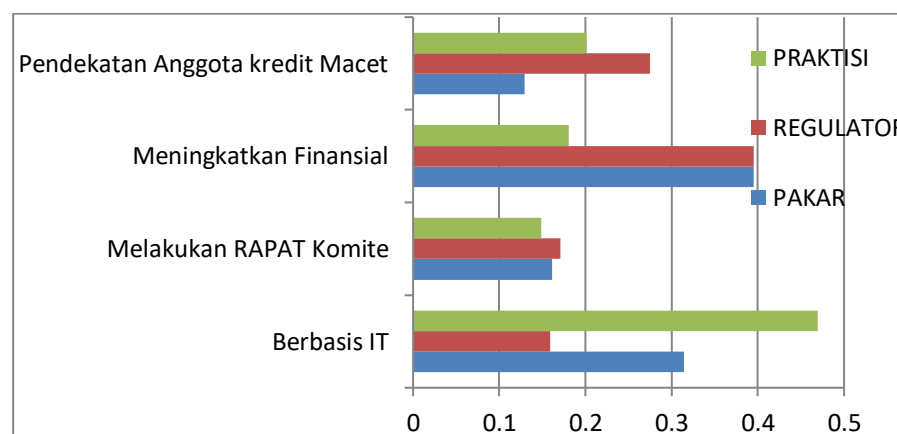
Kelompok responden memberikan penilaian sebagai berikut:

Menurut pakar prioritas utama pada node solusi usaha adalah meningkatkan finansial dengan nilai (0,395) diikuti oleh berbasis IT memiliki nilai (0,314), melakukan rapat komite

dengan nilai (0,161) dan pendekatan anggota kredit macet dengan nilai (0,129). Hasil *rater agreement* adalah sebesar (W:0,521), artinya terdapat 52 persen tingkat kesepakatan responden dalam menentukan prioritas node solusi usaha.

Menurut regulator memberi penilaian bahwa meningkatkan finansial sebagai prioritas dengan nilai (0,395), diikuti pendekatan anggota kredit macet dengan nilai (0,274), melakukan rapat komite dengan nilai (0,170) dan berbasis IT dengan nilai (0,159). Hasil *rater agreement* adalah sebesar (W:0,270) yang menunjukkan rendahnya tingkat kesepakatan responden regulator.

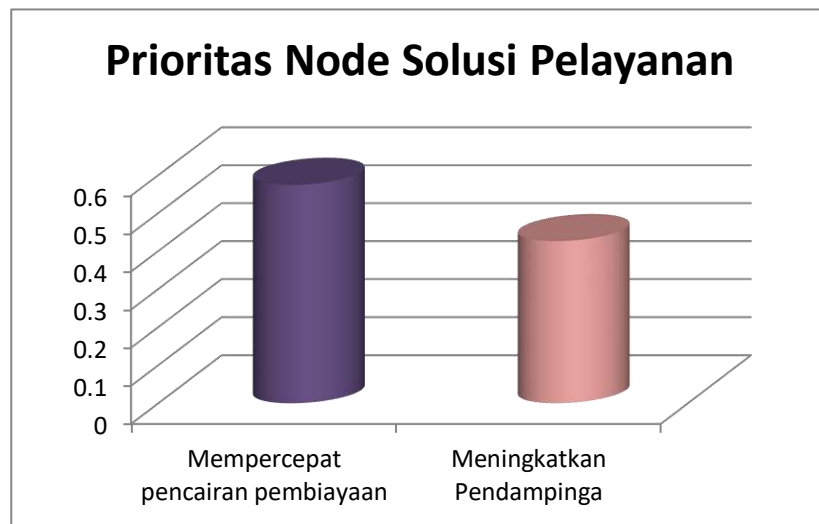
Menurut praktisi menyatakan bahwa prioritas utama adalah berbasis IT memiliki nilai (0,469), diikuti pendekatan anggota kredit macet dengan nilai (0,201) meningkatkan finansial dengan nilai (0,180) dan melakukan rapat komite dengan nilai (0,148). Tingkat kesepakatan responden adalah (W:0,889) yang menunjukkan tingginya tingkat kesepakatan responden praktisi. Lebih jelas dapat dilihat dalam gambar 4.45 berikut ini :



Gambar 4.45  
Prioritas Node Solusi Usaha dalam Pengembangan KJKS-BMT Kelurahan di Kota Padang Menurut Kelompok Responden.

#### (4) Pelayanan

Berdasarkan *indepth interview* dengan pakar didapatkan bahwa node solusi pelayanan adalah (i) mempercepat pencairan pembiayaan dan (ii) meningkatkan pendampingan. Hasil analisis jawaban responden diperoleh bahwa mempercepat pencairan pembiayaan merupakan prioritas utama dengan nilai (0,574) dan meningkatkan pendampingan memiliki nilai (0,425). Hasil *rater agreement* adalah sebesar (W:0,111). Lebih jelas dapat dilihat pada gambar 4.46 sebagai berikut:



Gambar 4.46

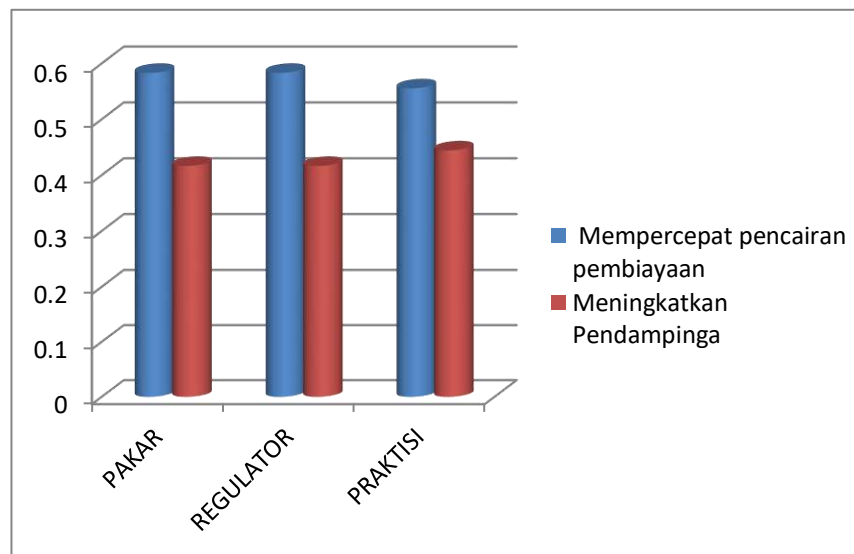
Prioritas Node Solusi Pelayanan dalam Pengembangan KJKS-BMT Kelurahan di Kota Padang Menurut Seluruh Responden.

Berdasarkan kelompok responden didapatkan hasil sebagai berikut:

Menurut kelompok responden pakar prioritas utama adalah mempercepat pencairan pembiayaan dengan nilai (0,583) sedangkan meningkatkan pendampingan memiliki nilai (0,416). Hasil *rater agreement* kelompok responden pakar adalah (W:0,111) yang menunjukkan rendahnya kesepakatan responden pakar.

Menurut kelompok responden regulator, prioritas utama adalah mempercepat pencairan pembiayaan (0,583) dan meningkatkan pendampingan dengan nilai (0,416). Hasil *rater agreement* adalah (W:0,822) yang menunjukkan tingginya tingkat kesepakatan responden regulator dalam menentukan prioritas node solusi usaha.

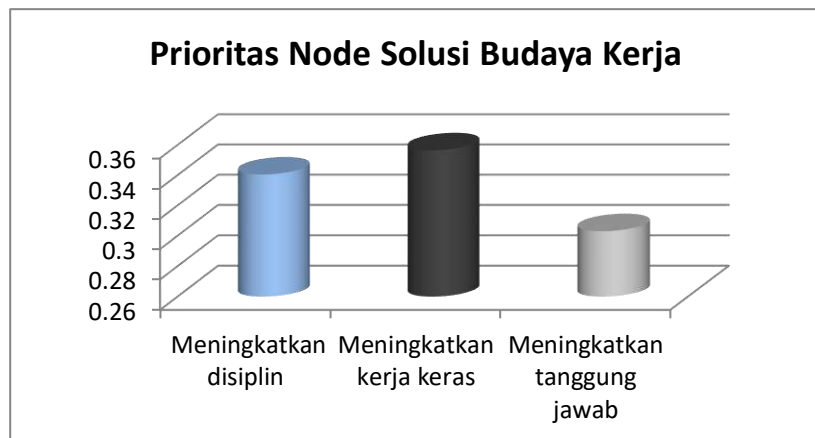
Menurut kelompok responden praktisi, prioritas utama dalam node solusi usaha ini adalah (0,555) dan meningkatkan pendampingan dengan nilai (0,444). Hasil *rater agreement* adalah sebesar (W:0,111) yang menunjukkan rendahnya tingkat kesepakatan responden praktisi. Lebih jelas penilaian prioritas kelompok responden dapat dilihat pada gambar 4.47 berikut ini:



Gambar 4.47  
Prioritas Node Solusi Pelayanan dalam Pengembangan KJKS-BMT Kelurahan di Kota Padang Menurut Kelompok Responden

#### (5) Budaya Kerja

Hasil *indepth interview* dengan pakar, didapatkan bahwa node solusi budaya kerja terbagi (i) meningkatkan disiplin, (ii) meningkatkan kerja keras dan (iii) meningkatkan tanggung jawab. Hasil analisis terhadap jawaban responden didapatkan bahwa node solusi meningkatkan kerja keras merupakan prioritas utama dengan nilai (0,356), diikuti meningkatkan disiplin dengan nilai (0,340) dan nilai terendah adalah meningkatkan tanggung jawab dengan nilai (0,303). *Rater agreement* keseluruhan responden dalam menentukan prioritas budaya kerja adalah (W:0,009). Hasil ini menunjukkan sangat rendahnya tingkat kesepakatan responden. Lebih jelas dapat dilihat pada gambar 4.48 sebagai berikut:



Gambar 4.48  
Prioritas Solusi Budaya Kerja dalam Pengembangan KJKS-  
BMT Kelurahan di Kota Padang Menurut Keseluruhan  
Responden

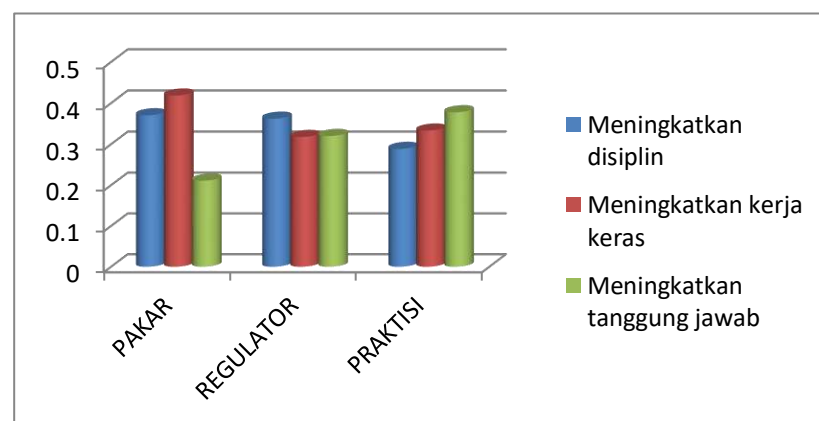
Berdasarkan kelompok responden dapat diketahui prioritas budaya kerja sebagai berikut:

Menurut kelompok responden pakar menyatakan bahwa prioritas utama dalam node solusi budaya kerja adalah meningkatkan kerja keras (0,418), meningkatkan disiplin

(0,370) dan meningkatkan tanggung jawab dengan nilai (0,211). Hasil *rater agreement* kelompok responden pakar memiliki nilai (0,016) yang menunjukkan rendahnya tingkat kesepakatan responden pakar.

Menurut kelompok responden regulator prioritas utama adalah meningkatkan disiplin dengan nilai (0,362), diikuti meningkatkan tanggung jawab dengan nilai (0,320) dan meningkatkan kerja keras dengan nilai (0,317). Hasil *rater agreement* kelompok responden regulator adalah (W:0,027) menunjukkan rendahnya tingkat kesepakatan responden regulator dalam prioritas node solusi budaya kerja.

Menurut kelompok responden praktisi prioritas utama adalah meningkatkan tanggung jawab memiliki nilai (0,377), diikuti meningkatkan kerja keras dengan nilai (0,333) dan meningkatkan disiplin dengan nilai (0,288). *Rater agreement* adalah (W:0,964) menunjukkan sangat tingginya tingkat kesepakatan responden praktisi dalam menentukan prioritas node solusi budaya kerja. Lebih jelas hasil penilaian kelompok responden seperti pada gambar 4.49 berikut:



Gambar 4.49  
Prioritas Node Solusi Budaya Kerja dalam Pengembangan KJKS-BMT Kelurahan di Kota Padang Menurut Kelompok Responden.

Hasil prioritas kriteria dan kluster solusi internal dalam pengembangan KJKS-BMT Kelurahan se-Kota Padang dapat dilihat pada tabel berikut ini :

Tabel 4.17  
Hasil Prioritas Kluster dan node solusi Internal Pengembangan KJKS-BMT  
Kelurahan di Kota Padang

ITEM		PAKAR NR	R	REGULATOR NR	R	PRAKTIISI NR	R	TOTAL NR	R
Solusi Internal		G-Mean							
Cluster									
1. SDM		0.261867	1	0.262873	1	0.317557	1	0.280766	1
2. Kelembagaan		0.22675	2	0.20889	2	0.178587	3	0.204742	2
3. Usaha		0.16046	4	0.200717	3	0.198317	2	0.186498	3
4. Pelayanan		0.12665	5	0.1603	5	0.162937	4	0.149962	5
5. Budaya Kerja		0.224277	3	0.16722	4	0.1426	5	0.178032	4
Rater Agreement		0.263653		0.285714		0,60		0,111111	
Node Solusi Internal									
SDM	Manajerial	0.600003	1	0.555557	1	0.555553	1	0.564814	1
	Pemahaman	0.399997	2	0.444443	2	0.444447	2	0.435186	2
Rater Agreement		0.111111		0.111111		0.111111		0.111111	
Kelembagaan	Peraturan	0.218003	3	0.210367	3	0.39743	2	0.254612	2
	Bel. KSPPS	0.296063	2	0.495957	1	0.475	1	0.494094	1
	Fung.Orga	0.48593	1	0.293677	2	0.12757	3	0.251292	3
Rater Agreement		0.111111		0.361111		0.777778		0.333333	
Usaha	IT	0.192137	3	0.159117	4	0.46914	1	0.314193	2
	Rapat Komite	0.116977	4	0.170647	3	0.148487	4	0.160178	4
	Finansial	0.41271	1	0.395387	1	0.180847	3	0.323809	1
	Kredit Macet	0.278173	2	0.274847	2	0.201523	2	0.201817	3
Rater Agreement		0.467391		0.270718		0.889655		0.241149	
Pelayanan	Pendampingan	0.472223	2	0.58334	1	0.555567	1	0.574076	1
	Pencair dana	0.527777	1	0.41666	2	0.444433	2	0.425924	2
Rater Agreement		0.111111		0.822222		0.111111		0.111111	
Budaya Kerja	Disiplin	0.441777	1	0.36219	1	0.288827	3	0.340497	2
	Kerja Keras	0.37056	2	0.31768	3	0.33334	2	0.356486	1
	Wewenang	0.187663	3	0.320137	2	0.37783	1	0.303017	3
Rater Agreement		0.444444		0.027778		0.964444		0.009183	



c. Hasil analisis prioritas strategi

Strategi dalam pengembangan KJKS-BMT Kelurahan se-Kota Padang terdiri dari (i) inovasi produk, (ii) insentif, (iii) pelatihan intensif dan (iv) sosialisasi dan promosi. Setelah dilakukan analisa terhadap hasil jawaban kuesioner perbandingan (*pairwise comparison*) dari keseluruhan responden diperoleh prioritas strategi insentif merupakan prioritas utama dengan nilai (0,284), diikuti pelatihan intensif memiliki nilai (0,261), sosialisasi dan promosi dengan nilai (0,238) dan prioritas terendah adalah inovasi produk dengan nilai (0,216). Hasil *rater agreement* sebesar (W:0,148) yang menunjukkan bervariasinya jawaban responden dalam menentukan prioritas strategi pengembangan KJKS-BMT Kelurahan se-Kota Padang. Lebih jelas dapat dilihat pada gambar 4.50 berikut ini:



Gambar 4.50  
Prioritas Strategi Pengembangan KJKS-BMT Kelurahan di Kota Padang Menurut Keseluruhan Responden.

Hasil kajian keseluruhan responden pada gambar 4.50 diatas juga memperkuat kajian yang dilakukan oleh Subianto dalam kajiannya tentang pengaruh gaji dan insentif terhadap kinerja karyawan juga menyatakan bahwa secara parsial variabel gaji dan insentif memberikan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan, artinya terdapat pengaruh signifikan antara variabel independen (gaji dan insentif)

terhadap variabel dependen (kinerja karyawan).<sup>402</sup> Demikian pula kajian yang dilakukan oleh Muhdi bahwa tunjangan mempengaruhi kinerja karyawan. Terdapat hubungan berbanding lurus antara tunjangan dengan kinerja karyawan. Artinya setiap kenaikan satu satuan tunjangan akan mengakibatkan kinerja naik.<sup>403</sup> Qustolani dalam penelitiannya menyatakan bahwa kompensasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.<sup>404</sup>

Obasan juga memaparkan bahwa strategi kompensasi dipandang sebagai salah satu strategi terpenting dalam manajemen sumber daya manusia karena mempengaruhi produktivitas dan pertumbuhan organisasi. Suatu jaminan bahwa upah yang lebih tinggi akan meningkatkan produktivitas yang lebih tinggi dan sebaliknya.<sup>405</sup>

Sims mengatakan bahwa kompensasi juga memiliki nilai motivasi karena itu organisasi perlu memberikan penghargaan yang sesuai dan adil para karyawan. Karyawan ingin merasa dihargai dan ingin dihargai. Adil adalah sesuai dengan tingkat atau jabatan dalam organisasi dan perbedaan kompensasi itu tidak terlalu besar dan kecil untuk menghindari konflik internal.<sup>406</sup> Lebih lanjut Sims mengatakan bahwa kompensasi merupakan salah satu strategi pengembangan organisasi saat ini.<sup>407</sup>

---

<sup>402</sup>Marianus Subianto, *Pengaruh Gaji dan Intensif Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Serba Mulia Auto di Kabupaten Kutai Barat*, e-Journal Administrasi Bisnis, 2016, Vol. 4, Nomor.3,h. 698

<sup>403</sup>Mukhammad Imam Muhdi, *Pengaruh Gaji dan Tunjangan Terhadap Kinerja Karyawan Yayasan Pendidikan Pondok Pesantren al-Asy'ariyah Bojonegoro*, Jurnal Manajerial Bisnis, Vol. 2 No. 3, 2019, h. 8

<sup>404</sup>Asep Qustolani, *Pengaruh Kepuasan Kerja, keadilan Prosedural dan Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus Pada Industri Rotan Sekelamatan Leuwimunding Majalengka)* Jurnal Ilmiah Manajemen & Akuntansi, Vol. 4, No.2, Desember 2017, h. 85

<sup>405</sup>Kehinde A. Obasan, *Effect Of Compensation Strategy On Corporate Performance. Evidence From Nigerian Firms*, Research Journal of Finance and Accounting, Vol 3, No.7, 2012

<sup>406</sup>Ronald, R. Sims, *Organizational Success Through Effective Human Resources Management*, (London : Quorum Books, 2002), h.249

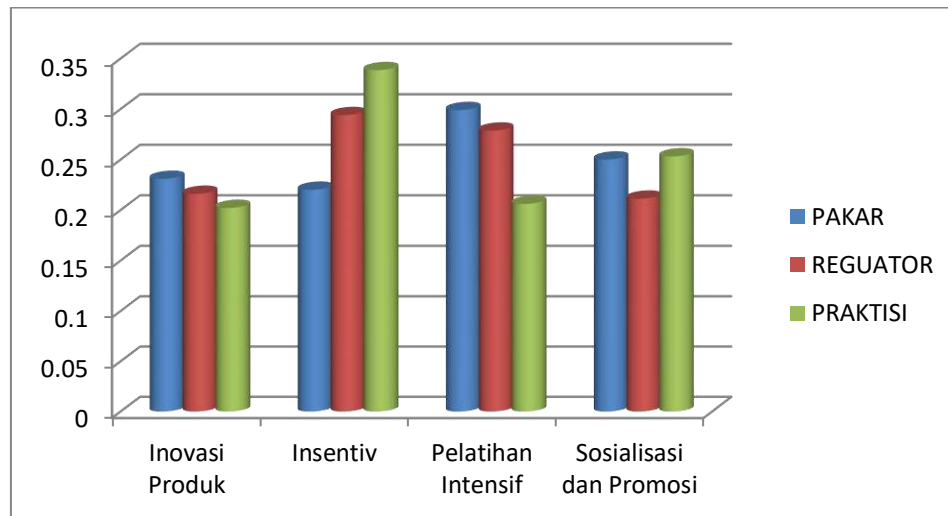
<sup>407</sup>*Ibid*,h. 271

Apabila diuraikan menurut kelompok responden maka didapatkan hasil sebagai berikut:

Menurut kelompok responden pakar prioritas utama adalah pelatihan secara intensif dengan nilai (0,299), diikuti oleh sosialisasi dan promosi memiliki nilai (0,250), inovasi produk dengan nilai (0,230) dan intensif dengan nilai (0,220). Hasil *rater agreement* kelompok responden pakar adalah (W:0,292) artinya hanya terdapat 29 persen jawaban responden yang sepakat dalam menentukan prioritas strategi.

Menurut kelompok responden regulator, prioritas utama dalam strategi adalah insentif dengan nilai (0,293), diikuti oleh pelatihan secara intensif dengan nilai (0,278), sosialisasi dan promosi memiliki nilai (0,216) dan inovasi produk dengan nilai (0,216). Hasil *rater agreement* adalah (W:0,377) menunjukkan bervariasinya jawaban responden dalam menentukan prioritas strategi.

Kelompok responden praktisi memberi prioritas penilaian dengan insentif sebagai prioritas utama dengan nilai (0,338), sosialisasi dan promosi dengan nilai (0,253), pelatihan secara intensif dengan nilai (0,206) dan inovasi produk dengan nilai (0,202). Hasil *rater agreement* kelompok responden praktisi adalah (W:0,422) yang menunjukkan cukup tingginya tingkat kesepakatan responden praktisi dalam menentukan prioritas strategi. Lebih jelas penilaian prioritas kelompok responden dapat dilihat pada gambar 4.51 berikut ini:



Gambar 4.51  
Prioritas Strategi Pengembangan KJKS-BMT Kelurahan di Kota Padang Menurut Kelompok Responden.

Prioritas penilaian strategi pengembangan KJKS-BMT Kelurahan di Kota Padang sebagai berikut:

Tabel 4.18  
Prioritas Strategi Pengembangan KJKS-BMT Kelurahan se-Kota Padang

ITEM	PAKAR NR	R	REGULATOR NR	R	PRAKTIKSI NR	R	TOTAL NR	R
<b>Strategi</b>	<b>G-Mean</b>							
1. Inovasi Produk	0.230877	3	0.21608	3	0.202153	4	0.21637	4
2. Insentif	0.220097	4	0.293983	1	0.338543	1	0.284208	1
3. Pelatihan Intensif	0.299	1	0.27865	2	0.206153	3	0.261268	2
4. Sosialisasi dan Promosi	0.250027	2	0.211283	4	0.25315	2	0.238153	3
<b>Rater Agreement</b>	<b>0.292818</b>		<b>0.377778</b>		<b>0.422222</b>		<b>0.292</b>	

Berdasarkan analisis di atas dapat disimpulkan bahwa prioritas kriteria masalah pengembangan KJKS-BMT Kelurahan menurut keseluruhan responden berada pada aspek internal dengan nilai (0,536) dan diikuti aspek eksternal dengan nilai (0.463863).

Prioritas kluster masalah internal adalah SDM dengan nilai (0.28528) berikutnya kelembagaan (0.210118), usaha (0.172406), budaya kerja (0.172494) dan pelayanan (0.159701). Sedangkan node masalah SDM yang menjadi prioritas adalah rendahnya kemampuan manajerial (0.537032), berikutnya kurangnya pemahaman terhadap KJKS dan ekonomi Islam (0.462968).

Pada solusi internal yang menjadi prioritas adalah SDM dengan nilai (0.280766), selanjutnya kelembagaan (0.204742), usaha (0.186498), budaya kerja (0.178032) dan pelayanan (0.149962). Sedangkan solusi node SDM yang menjadi prioritas adalah meningkatkan kemampuan manajerial (0.564814) dan meningkatkan pemahaman terhadap KJKS dan ekonomi Islam 0.435186)

Hasil analisis terhadap jawaban responden bahwa terdapat lineritas atau konsistensi antara prioritas masalah dengan prioritas solusi dalam mencapai KJKS-BMT Kelurahan sehat dan mandiri.

Kemudian masalah kluster eksternal menurut keseluruhan responden yang menjadi prioritas adalah regulator memiliki nilai (0.338473), berikutnya masyarakat (0.337641) dan DPS (0.323884). Pada node masalah regulator yang menjadi prioritas yaitu pembinaan dan pengawasan dengan nilai (0.518521) dan diikuti dengan tidak adanya aturan (0.481479).

Pada solusi kluster eksternal yang menjadi prioritas yakni regulator dengan nilai (0.394364), selanjutnya solusi masyarakat (0.308593) dan solusi DPS (0.297048). Kemudian solusi node regulator yang menjadi prioritas adalah membuat aturan mempunyai nilai (0.512961), diikuti oleh solusi meningkatkan pembinaan dan pengawasan dengan nilai (0.487039).

Hasil jawaban keseluruhan responden juga menunjukkan lineritas antara prioritas masalah dengan prioritas solusi baik kluster maupun node.

Akhirnya strategi pengembangan KJKS-BMT Kelurahan di Kota Padang yang menjadi prioritas adalah pemberian insentif dengan nilai (0.21637), selanjutnya secara berurut pelatihan intensif (0.284208), sosialisasi dan promosi (0.261268), inovasi produk (0.238153).

#### D. Implikasi Kebijakan

*Analytic Network Process* (ANP) merupakan metode pengambilan keputusan dengan skala prioritas. Setelah melakukan penelitian dan berdasarkan hasil jawaban kuesioner *pairwise comparison* sembilan responden maka strategi pengembangan KJKS-BMT Kelurahan di Kota Padang dengan urutan (1) insentif (2) pelatihan intensif (3) sosialisasi dan promosi, (4) inovasi produk. Terdapat perbedaan jawaban dari seluruh responden dalam kriteria strategi namun tidak signifikan. Hal ini menunjukkan bahwa ke empat strategi tersebut perlu dilakukan untuk pengembangan KJKS-BMT Kelurahan di Kota Padang. Adapun yang menjadi prioritas strategi pengembangan KJKS-BMT Kelurahan di Kota Padang adalah insentif. Insentif (upah atau gaji) adalah hak buruh/karyawan setelah melaksanakan pekerjaannya dan merupakan kewajiban utama pengusaha terhadap buruh/ karyawan.<sup>408</sup>

Hasil penelitian ini memperkuat kajian yang telah dilakukan oleh para peneliti terdahulu seperti Subianto dalam kajiannya menyatakan bahwa secara parsial variabel gaji dan insentif memberikan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan, artinya terdapat pengaruh signifikan antara variabel independen (gaji dan insentif) terhadap variabel dependen (kinerja karyawan).<sup>409</sup> Demikian pula kajian yang dilakukan oleh Muhdi bahwa tunjangan mempengaruhi kinerja karyawan. Terdapat hubungan berbanding lurus antara tunjangan dengan kinerja karyawan. Artinya setiap kenaikan satu satuan tunjangan akan mengakibatkan kinerja naik.<sup>410</sup>

Qustolani dalam penelitiannya menyatakan bahwa kompensasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.<sup>411</sup> Obasan juga memaparkan bahwa strategi kompensasi dipandang sebagai salah satu strategi terpenting dalam manajemen sumber daya manusia karena mempengaruhi produktivitas dan pertumbuhan organisasi. Suatu jaminan bahwa upah yang lebih tinggi akan

---

<sup>408</sup>Zaeni Asyhadie, *Hukum Kerja, Hukum Ketenagakerjaan Bidang Hubungan Kerja* (Jakarta: Rajawali Press, 2008),h.74

<sup>409</sup>Marianus Subianto, *Pengaruh Gaji dan Intensif ...*,h. 698

<sup>410</sup>Mukhammad Imam Muhdi, *Pengaruh Gaji dan Tunjangan...*, h.8

<sup>411</sup>Asep Qustolani, *Pengaruh Kepuasan Kerja...*h.85

meningkatkan produktivitas yang lebih tinggi dan sebaliknya.<sup>412</sup> Sims mengatakan bahwa kompensasi juga memiliki nilai motivasi karena itu organisasi perlu memberikan penghargaan yang sesuai dan adil para karyawan. Karyawan ingin merasa dihargai dan ingin dihargai. Adil adalah sesuai dengan tingkat atau jabatan dalam organisasi dan perbedaan kompensasi itu tidak terlalu besar dan terlalu kecil untuk menghindari konflik internal.<sup>413</sup> Lebih lanjut Sims mengatakan bahwa kompensasi merupakan salah satu strategi pengembangan organisasi saat ini.<sup>414</sup> Gibson, *et.al*, mengemukakan bahwa salah satu yang mempengaruhi kinerja dan potensi individu dalam organisasi adalah imbalan.<sup>415</sup> Nilawati dalam kajiannya menyebutkan bahwa faktor-faktor yang menyebabkan perempuan terlibat dalam kasus tindak pidana korupsi di wilayah Hukum Pengadilan Negeri Kelas I.A Palembang, diantaranya rendahnya gaji.<sup>416</sup>

Strategi insentif pada pengembangan KJKS-BMT Kelurahan di Kota Padang bertujuan untuk meningkatkan kualitas SDM sebagai prioritas solusi internal. Karena menurut hasil jawaban keseluruhan responden bahwa prioritas masalah pengembangan KJKS-BMT Kelurahan terletak pada kriteria masalah internal. Prioritas masalah internal adalah SDM dan prioritas node masalah SDM yakni kurangnya kemampuan manajerial.

Meningkatkan kualitas SDM melalui strategi insentif lebih bersifat spiritual seperti menumbuhkan rasa tanggung jawab (amanah), motivasi dan kesungguhan dalam bekerja. Kualitas sumber daya manusia tidak hanya kemampuan dalam mengelola suatu organisasi tetapi memiliki nilai-nilai spiritual seperti moral dan akhlak.

Sucahya dan I Wayan Suana dalam penelitiannya mengungkapkan bahwa moral karyawan dan komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* pada pegawai Badan Pelayanan

---

<sup>412</sup>Kehinde A. Obasan, *Effect Of Compensation...*

<sup>413</sup>Ronald, R. Sims, *Organizational Success Through...*, h.1

<sup>414</sup>*Ibid*, h. 271

<sup>415</sup>James.L. Gibson, *et.al*, *Organization Behavior*,...h.88.

<sup>416</sup>Nilawati, *Keterlibatan Perempuan dalam Tindak Pidana Korupsi di Wilayah Hukum Pengadilan Negeri Kelas I.A Palembang*, Jurnal Intizar, Vol. 20, No. 2, 2014,h. 387

Perijinan Terpadu Satu Pintu dan Penanaman Modal (BPPTSP & PM) Kota Denpasar.<sup>417</sup> Amaliah, *et.al* dalam penelitiannya menyatakan bahwa secara statistik, nilai-nilai agama berpengaruh langsung pada etika kerja Islam dan etika kerja Islam secara signifikan berpengaruh langsung terhadap kinerja usaha kecil di Kota Bandung.<sup>418</sup> Menurut Hafidhuddin dan Hendri Tanjung bahwa orang yang ikhlas akan tetap berbuat secara maksimal berapapun penghasilan dari suatu pekerjaan.<sup>419</sup>

Strategi insentif menjadi prioritas pada pengembangan KJKS-BMT Kelurahan karena secara realita rendahnya honorium manajer dan tenaga pembukuan. Nofiarman menyatakan bahwa insentif manajer dan tenaga pembukuan sebelum KJKS-BMT mandiri masing-masing sebesar Rp.1.250.000,- dan Rp.1.000.000,- perbulan yang dianggarkan melalui APBD Kota Padang.<sup>420</sup> Setelah KJKS-BMT Kelurahan mandiri maka insentif manajer dan tenaga pembukuan meningkat berkisar antara Rp.3000.000,- sampai Rp.4.000.000,- perbulan yang berasal dari KJKS-BMT Kelurahan yang bersangkutan.<sup>421</sup>

Rendahnya insentif manajer dan tenaga pembukuan KJKS-BMT Kelurahan di Kota Padang menyebabkan manajer KJKS-BMT Kelurahan didominasi oleh perempuan. Hasil jawaban angket 104 manajer menunjukkan bahwa 83 orang manajer perempuan (79,81%) dan manajer laki-laki sebanyak 21 orang (20,19%).<sup>422</sup> Nofiarman mengatakan karena rendahnya insentif manajer KJKS-BMT Kelurahan maka didominasi oleh perempuan sebab mereka tidak menjadi penanggungjawab dalam rumah tangga. Mereka bekerja hanya membantu

---

<sup>417</sup>I Wayan Suahya dan I Wayan Suana, *Pengaruh Moral Karyawan dan Komitmen Organisasi Terhadap Organizational Citizenship Behavior*, E-Jurnal Manajemen Unud, Vol. 5, No. 11, 2016, h.7328

<sup>418</sup>Ima Amaliah, *et.al*, *Pengaruh Nilai Islam terhadap Kinerja Kerja*, Jurnal Mimbar, Vol. 29, No. 2 Desember, 2013, h.170

<sup>419</sup>Didin Hafidhuddi dan Hendri Tanjung, *Pengantar Manajemen* ...,h.49

<sup>420</sup>Nofiarman, *Ketua Tim penilaian* ..., Padang,Wawancara, 19 maret 2019, pukul 19.00 WIB

<sup>421</sup>Irwan Pebrianto, *Ketua sekretariat Koperasi Syariah Kota Padang*, Wawancara, Padang, 23 Maret 2020, pukul 10.30 WIB, Berdasarkan Laporan KJKS-BMT Kelurahan per 31 Desember 2019.

<sup>422</sup>Daftar angket, Manajer, Tenaga Pembukuan, Ketua Pengurus KJKS-BMT Kelurahan, Padang,17 Oktober 2019



suami dalam memenuhi kebutuhan rumah tangga.<sup>423</sup>

Hasil wawancara dengan Oktafiani,<sup>424</sup> Radiah,<sup>425</sup> Novariola<sup>426</sup>, Novita,<sup>427</sup> mengatakan bahwa bekerja pada KJKS-BMT Kelurahan karena telah sarjana. Lebih lanjut mereka mengatakan bahwa untuk apa menghabiskan uang, waktu di perguruan tinggi (sarjana) kalau hanya untuk dirumah dan ingin membantu suami dalam memenuhi kebutuhan rumah tangga. Lain halnya dengan Hendri mengatakan bahwa menjadi manajer karena sulitnya mencari pekerjaan atau karena terpaksa. Gaji di KJKS-BMT tidaklah mencukupi karena itu perlu bekerja ditempat lain mencari tambahan penghasilan atau apabila ada pekerjaan lain yang insentifnya lebih besar dari manajer KJKS-BMT, maka akan mengundurkan diri dari manajer KJKS-BMT.<sup>428</sup>

Berdasarkan hasil wawancara di atas dapat dipahami bahwa para manajer tidak bersungguh-sungguh dalam mengelola KJKS-BMT Kelurahan disebabkan rendahnya insentif.

Lebih banyaknya perempuan (79,81%) menjadi manajer pada KJKS-BMT Kelurahan di Kota Padang seharusnya menjadi asset dalam pengembangan KJKS-BMT karena perempuan memiliki potensi pada lembaga keuangan.

Sebagaimana dikemukakan Aluy,*et al*, dalam penelitiannya bahwa keberadaan wanita secara parsial dan simultan memiliki pengaruh signifikan terhadap *Return On Equity* (ROE) rasio yang mengukur seberapa besar laba bersih yang didapatkan dari modal sendiri, dan *Non Performing Loan* (NPL) yaitu kredit yang bermasalah. Proporsi perempuan memiliki arti penting dalam pengambilan keputusan. Wanita mengambil peranan yang penting dan benar-benar berpengaruh

---

<sup>423</sup>Nofiarman, *Ketua Tim Penilaian...*, Padang, Wawancara, 3 Maret 2020, pukul 11.30 WIB

<sup>424</sup>Oktafiani, *Manajer KJKS-BMT...*, Padang, Wawancara, 28 Oktober 2019, Pukul 08.00 WIB

<sup>425</sup>Resma Radiah, *Manajer KJKS-BMT...*, Padang, Wawancara, 30 Oktober 2019, pukul 10.30. WIB

<sup>426</sup>Henny Novariola, *Manajer KJKS-BMT...*, Padang, Wawancara, 1 Nopember 2019, pukul 13.30. WIB

<sup>427</sup>Rika Novita, *Manajer KJKS-BMT ...*, Padang, Wawancara, 5 Nopember 2019, pukul 14.17. WIB

<sup>428</sup>Boby Hendri, *Manajer KJKS-BMT...*, Padang, Wawancara, Padang, 17 Desember 2019, pukul 10.00 WIB

jika diperhadapkan dalam suatu masalah dan pada hal ini khususnya dalam mengelola laba bersih dan kredit yang bermasalah atau kredit macet. Kedua pengukuran ini sangatlah penting khususnya pada kinerja keuangan perbankan, karena pengelolaan laba bersih yang didapatkan dalam modal sendiri dalam laporan keuangan haruslah dikelola dengan sebaik mungkin sehingga tidak menimbulkan kemunduran atau kejatuhan suatu perusahaan, dan kredit yang bermasalah atau kredit macet mempunyai batas tersendiri yang dibuat oleh Otoritas Jasa Keuangan (OJK) yaitu maksimal 5% dan jika ada bank yang telah melewati batas akan diberikan tanda *warning*.<sup>429</sup>

Sina dan Lidya Theresye Raturomon dalam penelitiannya mengemukakan bahwa perempuan lebih bertendensi mengalami stres finansial dibandingkan dengan laki-laki. Stres finansial bisa terjadi karena salah dalam mengelola keuangan, ketidakcukupan uang atau kehilangan uang. Karena itu, untuk mengatasi stress finansial dengan cara memperbaiki manajemen keuangan.<sup>430</sup> Kecendrungan stress finansial dimiliki oleh perempuan maka mereka akan sangat berhati-hati dalam pengelolaan keuangan.

Rizka, *et al*, dalam kajiannya mengungkapkan bahwa keberadaan perempuan sebagai direksi perusahaan dapat memberikan kontribusi nyata dalam meningkatkan jumlah pengungkapan CSR serta ketika perusahaan yang dipimpin oleh para individu yang memiliki level pendidikan yang tinggi khususnya yang berhubungan dengan ekonomi dan bisnis juga akan mendorong peningkatan jumlah pengungkapan *corporate social responsibility* (CSR).<sup>431</sup>

Hal ini menunjukkan bahwa perempuan berpotensi mengajak orang lain untuk menjadi mitra dalam hubungan ekonomi dan bisnis. Potensi ini agar dapat

---

<sup>429</sup>Claudia Aprilinda Aluy, *ET,AL, Pengaruh Keberadaan Wanita dalam Manajemen Pucak dan Kepemilikan Manajerial Terhadap Kinerja Keuangan Perbankan (Studi Pada Bank BUMN dan Bank Swasta Nasional Devisa di Indonesia)*, Jurnal EMBA Vol.5 No.2, Juni 2017, h.825.

<sup>430</sup>Peter Garlans Sina dan Lidya Theresye Raturomon, *Analisis Stres Finansial Pada Gender*, Jurnal Ekonomi & Pendidikan, Volume 9, Nomor 1, April 2012, h.110

<sup>431</sup>Rizka,*et.al,Model hubungan antara Keberagaman Gender,Pendidikan dan Nationality Dewan Komisaris Terhadap Pengungkapan Corporate Social Responsibility*,Jurnal Benefita 3(2) Juli 2018,h. 149

diberdayakan sebagai penunjang menuju KJKS-BMT Kelurahan sehat dan mandiri. Sebaliknya perempuan juga berpotensi terlibat melakukan tindak pidana korupsi karena rendahnya gaji, sebagaimana telah disebutkan pada kajian di atas. Potensi ini juga harus diwaspadai agar tidak terjadi penyalahgunaan wewenang dalam KJKS-BMT Kelurahan.

Strategi kedua, pengembangan KJKS-BMT Kelurahan adalah pelatihan intensif. Pelatihan intensif bertujuan untuk meningkatkan kualitas SDM yakni meningkatkan kemampuan pemahaman pengelola dan pengurus terhadap KJKS-BMT/ ekonomi syariah serta anggota dan meningkatkan kemampuan manajerial seperti pelatihan kepemimpinan, motivasi, penerapan akad dalam ekonomi syariah, pembukuan berbasis IT dan lain-lain. Karena sebagian besar manajer KJKS-BMT Kelurahan berlatarbelakang non pendidikan Sarjana Ekonomi Islam.

Berdasarkan hasil pengisian angket biodata 104 orang manajer KJKS-BMT Kelurahan se Kota Padang diperoleh data bahwa 84 orang manajer (80,77%) berlatar pendidikan bukan Sarjana Ekonomi, 18 orang manajer (17,31 %) berlatarbelakang Sarjana Ekonomi dan 2 orang manajer (1,92 %) berlatar Sarjana Ekonomi Islam. Besarnya jumlah (102 orang atau 98,08%) manajer yang berlatarbelakang pendidikan non Sarjana Ekonomi Islam sangat perlu dilakukan pelatihan untuk meningkatkan pemahaman dan kemampuan manajerial. Gibson, *et.al*, mengemukakan bahwa salah satu yang mempengaruhi kinerja dan potensi individu dalam organisasi adalah intelektual.<sup>432</sup> Koesmono dalam penelitiannya menyatakan bahwa faktor yang mempengaruhi kualitas SDM terdiri dari *Knowledge, Skill, Attitude dan Behavior*.<sup>433</sup> Umar bin Khattab mengatakan bahwa salah satu cara untuk meningkatkan kualitas SDM melalui pelatihan dan meraih keterampilan.<sup>434</sup>

Setelah strategi insentif dan pelatihan intensif, maka strategi berikutnya adalah melakukan sosialisasi dan promosi melalui media cetak, elektronik dan kelompok-kelompok kajian Islam seperti majelis taklim dan lain sebagainya.

---

<sup>432</sup>James.L. Gibson, *et.al*, *Organization Behavior...*,h.88.

<sup>433</sup>Teman Koesmono, *Pengaruh Fakor Pengembangan...*, h. 389

<sup>434</sup>Jaribah bin Ahmad Al-Haritsi, *Fikih Ekonomi Umar...*,h.439

Sosialisasi dan promosi bertujuan untuk memberikan pemahaman kepada masyarakat agar memahami tentang KJKS-BMT/ ekonomi Islam dan menimbulkan kepercayaan terhadap KJKS-BMT bahwa sistem operasional yang dijalankan pada KJKS-BMT tidak sama dengan sistem konvensional yang mengambil bunga/ riba dan menjadi anggota KJKS-BMT Kelurahan.

Berdasarkan hasil pengisian angket oleh 46 orang warga secara acak yang berdomisili di 24 Kelurahan diperoleh data bahwa 32 orang atau 69,57% menyatakan tidak tahu tentang keberadaan KJKS-BMT Kelurahan di tempat mereka berada dan 14 orang atau 30,43 % menyatakan tahu.<sup>435</sup>

Hasil wawancara dengan 10 orang ojek pangkalan di Simpang Tunggul Hitam berjarak lebih kurang 500 meter dari Kantor Lurah Air Tawar Timur mengatakan tidak tahu dengan kantor KJKS-BMT Kelurahan Air Tawar Timur.<sup>436</sup>

Kemudian hasil pengamatan peneliti terhadap 20 KJKS-BMT Kelurahan pada tanggal 1 Nopember 2019 tidak terdapat plang merek di depan kantor KJKS-BMT Kelurahan. Berdasarkan observasi dan wawancara dapat diketahui bahwa masyarakat pada umumnya belum mengetahui keberadaan KJKS-BMT Kelurahan di tempat mereka berdomisili karena kurangnya sosialisasi dan promosi.

---

<sup>435</sup>Daftar Angket, *Pengetahuan Masyarakat Terhadap KJKS-BMT Kelurahan*, Padang, Nopember 2019

<sup>436</sup>Feri,*et.al*, *Ojek Pangkalan Simpang Tunggul Hitam*, wawancara, Padang, 1 April 2020, pukul 09.35 WIB

## **BAB V**

### **PENUTUP**

#### **A. Kesimpulan**

Berdasarkan hasil penelitian dan pengolahan data lapangan maka penelitian ini dapat disimpulkan sebagai berikut :

1. Permasalahan KJKS-BMT Kelurahan di Kota Padang dapat dilihat dari dua aspek yaitu eksternal dan internal. Hasil dari penilaian responden menunjukkan bahwa permasalahan prioritas dalam pengembangan KJKS-BMT Kelurahan di Kota Padang adalah pada aspek internal. Sedangkan pada masalah internal yang menjadi prioritas adalah permasalahan SDM dan masalah SDM yang menjadi prioritas adalah lemahnya kemampuan manajerial.
2. Solusi pengembangan KJKS-BMT Kelurahan di Kota Padang juga dilihat dari sisi aspek eksternal dan internal. Hasil penilaian responden menunjukan bahwa prioritas solusi adalah pada aspek internal. Pada aspek internal, solusi SDM menjadi prioritas dan solusi SDM yang menjadi prioritas adalah meningkatkan kemampuan manajerial.
3. Strategi dalam pengembangan KJKS-BMT Kelurahan di Kota Padang terdiri dari inovasi produk, insentif, pelatihan secara intensif dan sosialisasi dan promosi. Prioritas pada aspek strategi adalah meningkatkan insentif.

#### **B. Saran**

Setelah melakukan penelitian maka peneliti mengemukakan beberapa saran terutama bagi Pemerintah Kota Padang sebagai berikut:

1. Agar meningkatkan insentif pengelola KJKS-BMT Kelurahan minimal sesuai dengan Upah Minimum Provinsi (UMP) Sumatera Barat sebesar Rp.2.484.000,-.<sup>437</sup> Karena insentif (gaji) yang diterima oleh pengelola KJKS-BMT Kelurahan saat ini tentunya belum memadai. Apabila pemerintah belum

---

<sup>437</sup>Keputusan Gubernur Sumatera Barat Nomor : 562-827-2019 Tentang Upah Minimum Propinsi Sumatera Barat Tahun 2020

mampu meningkatkan gaji manajer, maka diharapkan kepada para manajer untuk meningkatkan keikhlasan dan kesabaran.

2. Supaya merekrut dan mengangkat manajer KJKS-BMT Kelurahan berlatarbelakang pendidikan Sarjana Ekonomi Syariah. Karena hasil pengisian biodata 104 orang manajer KJKS-BMT Kelurahan di Kota Padang terdapat 102 orang manajer (98,08%) berlatar pendidikan non Sarjana Ekonomi Islam. Ini menunjukkan bahwa perekrutan dan pengangkatan manajer KJKS-BMT Kelurahan di Kota Padang tidak sesuai dengan profesionalisme kerja.
3. Agar melakukan pelatihan dan meraih keterampilan untuk meningkatkan SDM/kemampuan manajerial dengan tidak mengabaikan nilai-nilai spiritual di dalam melakukan pembinaan. Solusi terhadap permasalahan SDM KJKS-BMT Kelurahan harus elaborasi dengan penguatan karakter spiritual (*soft skill*).
4. Bagi pengelola KJKS-BMT Kelurahan di Kota Padang untuk meningkatkan kemampuan diri dalam mengelola KJKS-BMT Kelurahan. Seperti keikutsertaan pengelola KJKS-BMT Kelurahan pada workshop, seminar dan pelatihan tentunya akan mewujudkan SDM yang profesional.
5. Bagi Baznas Kota Padang agar membantu menyalurkan zakat kepada anggota koperasi yang benar-benar tidak sanggup mengembalikan pembiayaan dalam rangka mengatasi kredit macet.

## DAFTAR PUSTAKA

- Adisasmita, Raharjo, *Manajemen Pemerintahan Daerah*, Yogyakarta : Graha Ilmu, 2011.
- Adnan Muhammad, Akhyar and Shochrul, Rohmatul Ajija, *The effectiveness of Baitul Maal wat Tamwil in reducing poverty The case of Indonesian Islamic Microfinance Institution*, Jurnal Humanomics, Vol. 31 No. 2, 2015.
- Agus, Rizal, *Model Kompetitif Pengembangan Usaha Mikro dengan Pembiayaan Mudharabah*, Disertasi, Universitas Islam Negeri Sumatera Utara, Medan, 2016.
- Aluy, Claudia Aprilinda, *et,al, Pengaruh Keberadaan Wanita dalam Manajemen Pucak dan Kepemilikan Manajerial Terhadap Kinerja Keuangan Perbankan (Studi Pada Bank BUMN dan Bank Swasta Nasional Devisa di Indonesia)*, Jurnal EMBA Vol.5 No.2 Juni 2017.
- Akbar, Taufik , *Mengurai Permasalahan Audit Syariah dengan Analytic Network Process (ANP)*, Jurnal Akuntansi dan Keuangan Islam Vol. 2, No. 2, 2015.
- Alam, Mohammed Nurul, *Cost Minimisation Throught Interest- Free Micro Credit To Micro entrepreneurs : A Case Of Bangladesh, World Journal of Enterprenuership, Management and Sustainable Development*, Vol. 6, No. 3, 2010.
- Alfian, *Penggunaan Metode Analytic Network Process (ANP) dalam Pemilihan Supplier Bahan Baku Kertas pada PT Mangle Panglip*, Jurnal Rekayasa Sistem Industri Vol. 2, No.1, 2013
- Ali, K, *Sejarah Islam dari Awal Hingga Runtuhnya Dinasti Usmani (Tarikh Pramodern)*, penterjemah :Ghufron,A.Mas'adi, Cet.4, Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada,2003.
- Al-Haritsi, Jaribah bin Ahmad, *Fikih Ekonomi Umar bin Al-Khattab*, Penerjemah: Asmuni Solihan Zamakhsyari, Cet.I, Jakarta : Khalifa, 2006.
- Ali, Khalifah Muhammad, *Aspek-aspek Prioritas Manajemen Wakaf di Indonesia*, Al Falah: *Journal of Islamic Economics*, Vol. 3, No. 1, 2018.
- Aliya, Sabeli dan Tobari , *Pengaruh Pendidikan dan Pelatihan Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Bagian Produksi Pada PT. Semen Baturaja (Persero) Tbk Palembang*, dalam Jurnal Manajemen, Kepemimpinan, dan Supervisi Pendidikan, Volume 4, No.1, 2019.

- Annur, Reza Attabiurrobbi , *Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kemiskinan di Kecamatan Jekulo Mejobo Kabupaten Kudus Tahun 2013*, *Economics Development Analysis Journal*, 2 (4), 2013.
- Amaliah, Ima, *et.al*, *Pengaruh Nilai Islam terhadap Kinerja Kerja*, *Jurnal Mimbar*, Vol. 29, No. 2 Desember, 2013.
- Aotama, Reynaldo Christian, *Pengaruh Perencanaan dan Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Di Universitas SariPutra Indonesia Tomohon*, dalam *Jurnal Riset Bisnis dan Manajemen* Vol 4 ,No.3, Edisi Khusus SDM 2016.
- Apriadi, Fikih & Muhammad Findi, *Solusi Peningkatan SDM Pada BMT Di Indonesia Melalui Pendekatan ANP*, *Jurnal Mazaraah*, Vol 1, No. 2, 2013.
- Arikunto,Suharsimi , *Prosedur Penelitian, Satu Pendekatan Praktek*, Jakarta: Rineka Cipta, 1998.
- Arsinta, Yuan dan Widiyanto, *Strategi Peningkatan Kualitas Kelembagaan Koperasi pada Dinas Koperasi Kota Semarang*, *Economic Education Analysis Journal* , 7 (1) ,2018.
- Imam Hafiz Abi Qasim Sulaiman Ahmad Ibn Ayyub Al-Lahmi Ath Thabrani, *Al-Mu'jam Al-Ausath*, Jilid I, (Beirut : Dar Al Kutub Al Ilmiyyah Lebanon,tt), Hadits no.897.
- Azwar, Welhendri. *Gerakan Sosial Kaum Tarekat*. 2015.
- Ascarya, *Analytic Network Process (ANP): Pendekatan Baru Studi Kualitatif* , Makalah Disampaikan pada Seminar Intern Program Magister Akuntansi Fakultas Ekonomi di Universitas Trisakti, Jakarta, 2005.
- Ayogi, Visita Dwi dan Tuti Kurnia, *Optimalisasi Peran BMT dalam Upaya Penghapusan Praktik Rentenir*, *Jurnal Syarikah* Vol 1 No.1, 2015.
- Badrudin, *Dasar-dasar Manajemen*, Bandung : Al Fabeta, 2015.
- Bakri, Asafri Jaya, *Konsep Maqashid Syariah Menurut Syatibi*, Jakarta: PT Raja Grafindo Persada,1996.
- Bashit, Abdul, *Islam dan Manajemen Koperasi*, Cet.I, Malang: UIN Malang Press, 2008.
- Bateman, Thomas S. dan Scott. A. Snell, *Mangement the New Competitive Reality*, New York: McGraw-Hill/ Irwin, 2004.



- Batubara, Khairunnisa, *et.al*, *Pengaruh Gaji dan Insentif Terhadap Kinerja Karyawan pada Hotel Grand Clarion di Kota Makassar*, Jurnal Teknik Industri USU, Vol. 3 No. 5, 2013.
- Beckhard, Richard, *Organization Development : Strategies and Models*, Reading, MA, Addison wesley, 1969.
- Bennis, Warren .G, *Organization Development: its nature, origins, and prospects*. Michigan University: Addison-wesley Pub Co, 1969.
- Bukhari, Imam Abu Abdillah Muhammad bin Ismail, *Shahih Bukhari*, ( Beirut: Dar Alkutub Ilmiah, tt), Hadits No.6015.
- Buss, Terry F and Paul N. Van de Water, *Expanding Access to Health Care A Management Approach*, London : M.E. Sharpe, Inc, 2009
- Brown, Donald R and Don Harvey, *An Experiential Approach to Organization Development*, Seventh Edition, USA : Prentice Hall, 2006.
- Burke ,W. Warner, *Organization development : Principles and Practices* (London: Scott Foresman and Company Glenview, Illionos Boston, tt.
- Cacioppe, R. dan Edwards, M. *Seeking the Holy Grail of Organisational Development, Leadership & Organisation Development Journal*, Vol.26 No.2, 2005.
- Cahyadi, Thalish Noor, *Baitul Mall wa Tamwil : Legalitas dan Pengawasannya*, Jurnal Ekonomi Syariah Indonesia, Vol 2, No.1, 2012.
- Chan, Syafrizal, *Dosen Program Pascasarjana Universitas Bung Hatta*, wawancara, Padang, 12 April 2019, pukul 14.13 WIB.
- Cummings, Thomas G. and Christopher G. Worley, *Organization Development & Change*, edisi. 9, South-Western: Cengage Learning, 2009
- Creswell, John W, *Research Design, Qualitative, Quantitative and Mixed Methods Approach*, California: SAGE, 2014.
- Crijns And Ooghi. *Growth Paths of Medium Sized Entrepreneurial Companies*. De Vlerick School Voor Management, University of Ghent, 2000.
- Dahrizal, Musran, *Budayawan Minangkabau*, Wawancara, Tanggal 31 Januari 2020, pukul 14.00 WIB.

- Dalimunte, Muhammad Arsad, *Tujuh Masalah dalam Praktik Koperasi: Mencari Fakta yang Memberi Harapan*, Jurnal Maksipreneur: Manajemen, Koperasi, dan Entrepreneurship, Vol. I, No. 1, 2011.
- Dalimunthe, Reza Pahlevi, *Amanah dalam Perspektif Hadis*, Diroyah: Jurnal Ilmu Hadis, Vol.1, No.1, September 2016.
- Damayanti, Nurul Farida dan Sri Herianingrum, *Pengaruh Pembiayaan dana Baitul Mal wat Tamwil (BMT) terhadap Kinerja Usaha Mikro di Pasar Semolowaru Surabaya*, Jurnal Ekonomi Syariah, Teori dan Terapan, Vol. 1, No. 3, 2014.
- Daniri, Mas Achmad, *Good Corporate Governance : Konsep dan Penerapannya dalam Konteks Indonesia*, Cetakan 1, Jakarta: PT Ray Indonesia, 2005.
- Danupranata, Gita. *Ekonomi Islam*,. Yogyakarta : UPFE-UMY, 2006.
- Dangnga, M. Taslim, Muhammad Ramli, *Pengaruh Gaji dan Insentif Terhadap Kinerja Karyawan Pada Hotel Grand Clarion di Kota Makasar*, Jurnal Economic, Vol.1, No.1, 2013.
- Darwanto, *Strategi Penguatan Micro Finance Syariah Berbasis Ekonomi Kelembagaan*, Jurnal Inferensi, Vol. 8, No. 2.
- Departemen Agama Republik Indonesia, *Al-Qur'an dan Terjemahnya*, (Surabaya : Mahkota : Surabaya, 2002
- Deprtemen Pendidikan Nasional, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, Cet. I, Edisi IV, Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama, 2008.
- Desiyanti, Armalia, *Statistik Daerah Kota Padang 2019*, Padang : Badan Pusat Statistik, 2019.
- Dewi, Ernanda Kusuma dan Widiyanto, *Peranan Pembiayaan Mudharabah dalam pengembangan Kinerja Usaha Mikro (Studi Kasus pada BMT Sumber Mulia, BMT Assaadah dan BMT Hubbul Wathon di Kabupaten Semarang)*, Jurnal EKOBIS Vol.19, No.1, 2018.
- Dinas Koperasi dan UKM Kota Padang, *Laporan KJKS BMT Kelurahan tahun 2017*, Padang, 2018.
- , *Kertas Kerja Penilaian Kesehatan KJKS BMT Kelurahan Tahun 2019*, Padang, 2019.
- Djarwanto, *Pokok-pokok Analisa Laporan Keuangan*, cet. ke 3. Yogyakarta: BPFE, 1993

- Efendi, Nursyirwan, *Pencarian identitas Orang Minangkabau : Antara Surau an Tungku Tigo Sajaringan*, dalam Mas'oeed Abidin, *Tigo Sapilin : Surau Solusi untuk Bangsa*, Yogyakarta : Gre Publishing, 2016.
- Fahmi, Irham, *Anaasis Kinerja Keuangan*, Bandung, Alfabeta, 2012.
- Farwah, Aliyah, *Faktor Sosial terhadap Kesejahteraan Islami Keluarga Muslim di Kota Surabaya*. Jurnal Ekonomi dan Bisnis Airlangga (JEBA), No.23, No 2,2013.
- Fatarib, Husnus, *Revitalisasi Peran dan Fungsi DPS di Lembaga Keuangan Syariah Kota Metro*, Jurnal el-Hakam, Vol.2 No.1, 2017.
- Febriyanti, Dina , *Kepala Bidang Peberdayaan Koperasi Dinas Koperasi dan UKM Sumatera Barat*, Padang, Wawancara, Padang, 23 September 2019, puku 12.40 WIB.
- Firdaus, Nil,*et.al, Problematic Analisis Cash Waqf management in West Sumatera Through Analitic Network Proccess Budhapest International Research and Critics Institute*. Volume 2 No. 3, 2019.
- Gallos, Joan V, *Organization Development*, San Francisco: A Jossey-Bass,2006.
- Gammahendra, Fianda, *et.al, Pengaruh Struktur Organisasi terhadap Efektivitas Organisasi (Studi Pada Persepsi Pegawai Tetap Kantor Perwakilan Bank Indonesia Kediri)*, Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)| Vol. 7 No. 2 Januari 2014, h.1-10, 1
- Gani Erizal, *Dosen Fakultas Bahasa dan Sastra Universitas Negeri Padang*, Wawancara, Tanggal 31 Januari 2020, pukul 11.00 WIB.
- Gibson, James L, *et.al, Organization Behavior, Stucture, Processes*, Edisi 14, New York: McGraw-Hill, 2009.
- Griffin, Ricky W, *Management*, alih bahasa: Gina Gania, edisi ke.7, Jilid 1, Jakarta : Erlangga,2002.
- Hadisumarto, Widiyanto bin Mislan Cokro and Abdul Ghafar B. Ismail, *Improving the effectiveness of Islamic micro-financing Learning from BMT experience ( Meningkatkan efektivitas Pembiayaan mikro Islami Belajar dari pengalaman BMT)*, Jurnal Humanomic, Vol. 26 No. 1, 2010.
- Haekal, Muhammad Husain, *Sejarah Hidup Muhammad*, pen. Ali Audah, Cet.28, Jakarta: Litera antarNusa, 2003.

Hafiduddin, Didin dan Hendri Tanjung, *Pengantar manajemen Syariah*, Bogor: UIKA PRESS, 2017.

Hajar, Ibnu, *et.al*, *Pengaruh Kemampuan Manajerial dan Lingkungan Industri terhadap Kemampuan Organisasi, Strategi Bersaing, dan Kinerja Perusahaan (Studi pada Industri Kecil Meubel Kayu di Sulawesi Tenggara)*, Jurnal, Aplikasi Manajemen, Vol 10, No. 2, Juni 2012.

Hamka, *Islam dan Adat Minangkabau*. Jakarta: Panji Mas, 1985.

Hamzah, *Analysis Problem of Baitul Maal Wat Tamwil (BMT) Operation in Pekanbaru Indonesia Using Analytical Network Process (ANP) Approach*, International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, Vol.3, No. 8, 2013.

Hanani, Silfia, *Surau : Aset lokal yang Tercecer*, Bandung : Humaniora Utama Press, 2002.

Handrimurtjahyo, A. D, *et.al*, *Faktor-faktor Penentu Pertumbuhan Usaha Industri Kecil: Kasus Pada Industri Gerabah dan Keramik Kasongan Bantul Yogyakarta*. Pararell Session III A: Agricultural and Rural Economy. 2007.

Hanny, *et.al*, *Analisis Reidentifikasi Empat Masalah Utama Koperasi di Kabupaten Subang sebagai Dasar Penyusunan Strategi* , Jurnal Akuntansi Vol.9 No.1, 2017.

Hariandja, Marihot Tua Efendi, *Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Grasindo, 2002.

Hariyani, Iswi, *Restrukturisasi & Penghapusan Kredit Macet*, Jakarta : PT. Elex Media Komputindo, 2010.

Haridhi, Musfiari, *Analisis Pengaruh pembiayaan Modal Ventura Terhadap Pendapatan Perusahaan Pasangan Usaha (PPU) dari PT. Sarana Aceh Ventura*, Jurnal Telaah & Riset Akuntansi, Vol.4, 2011.

Hasan, M.Ikbal, *Pokok-pokok Metodologi Penelitian dan Aplikasi*, Bogor : Ghalia Indonesia, 2002.

Hasibuan, Malayu S.P, *Manajemen*. Cet III, Jakarta: Bumi Aksara, 2009.

Hastuti, Erma Sri, *Metode Analytic Network Process (ANP) Untuk Menganalisis Faktor Belum Diterapkannya Municipal Islamic Bonds Pada Daerah Berpotensi Sukuk di Indonesia*, Jurnal EKOBIS Vol.19, No.1, 2018.

Hassan, Abul, *Financial inclusion of the poor: from microcredit to Islamic microfinancial services*, Jurnal Humanomics, Vol. 31 No. 3, 2015.

Hasyimi, Sayyid Ahmad, Mukhtarul Ahaadits wa al-hukmu al-Muhammadiyah, Semarang: Karya Toha Putra, 2017.

Haura, Arie ,*et.al*, *Analisis Pengelolaan Wakaf Uang pada Koperasi Jasa Keuangan Syariah (Pendekatan Analytic Network Process/ ANP)*,Jurnal Al-Muzara'ah, 2016.

Hatta, Mohammad, *Beberapa Fasal Ekonomi; Djalan Ke Ekonomi dan Pembangunan*, Djakarta:Dinas Penerbitan Balai Pustaka, Tjetakan keenam, 1960.

Hayani, Fithratul, *Seksi Pengembangan, Penguatan, dan Perlindungan Koperasi Dinas Koperasi dan UKM Sumatera Barat*, Padang, Wawancara, Padang, 8 Oktober 2019, pukul 11.30 WIB.

Herdiansyah, Haris, *Metodologi Penelitian Kualitatif untuk Ilmu-ilmu Sosial*, Jakarta : Salemba Humanika, 2010.

Herli, Ali Suyanto 2013. *Buku Pintar Pengelolaan BPR dan Lembaga Keuangan Pembiayaan Mikro*, Yogyakarta: Andi,2013.

Hidayat, Farid, *Alternative Sistem Pengawasan pada Koperasi Simpan Pinjam dan Pembiayaan Syariah (KSPPS) dalam Mewujudkan Syariah Compliance*, Jurnal Mahkamah, Vol. 2. No. 1, 2016.

Hill, Charles W.L dan Steven L.Mc Shane, *Principless of Management*, New York : McGraw-Hill/Irwin, 2008.

Hoy, W.K., *et.al*, *Open Schools/ Healthy School : Measuring Organizational Climats*, Neubury Park:CA : Sage, 1991.

<https://www.kominfo.go.id/content/detail/13661/garis-kemiskinan-bps-sudah-di-atas-standar-bank-dunia/0/berita> diakses pada hari Kamis 8 Mei 2019, pukul 09.01. WIB.

<http://www.fokusriau.com/berita-237328-masyarakat-kota-padang-masih-miskin-tahun-2017-meningkat-2842-jiwa.html>, diakses hari Jumat tanggal 14 Desember 2018, pukul 15.39 WIB.

<https://sumbar.bps.go.id/dynamictable/2016/10/11/28/jumlah-penduduk-miskin-menurut-kabupaten-kota-di-sumatera-barat-tahun-2000-2016.html>, diakses pada hari Jum'at 25 Januari 2019, pukul 22.13 WIB.

Huda, Miftahul, *Filsafat Hukum Islam*,Ponorogo: STAIN Po Press, 2006.

<http://padangkota.bps.go.id>, diakses pada hari Senin Tanggal 31 Desember 2018, pukul 11.55 WIB.

Ibnu Katsir, Imam Imaduddin, *Tafsir al Qur-an al Adzhim*, Juz.8, Daar thoyyibah li an nashr wa at tauzi', 1420 H.

Ibrahim , Akhmad Randy, *Analisi implementasi Manajemen Kualitas dari Kinerja Operasional pada Industri Ekstraktif di Sulawesi Utara (Studi Komparasi Pada Pertanian, Perikanan, dan Peternakan)*, Jurnal EMBA Vol.4 No.2 2016.

Ibrahim, Suparman, *Fundraising Strategy of Cash Waqf* Jurnal Al AWQAF, special edition, September 2009.

Ilmi, Makhalul, *Teori dan Praktik Lembaga Keuangan Mikro Syariah*. Yogyakarta: UII press, 2002.

IMP, Rusmusi dan Afrah Nabila Maghfira, *Pengaruh Modal, Jam Kerja dan Lama Usaha Terhadap pendapatan Pedagang di Pasar Ikan Hias Mina Purwakerto Utara*, dalam jurnal Jurnal Ekonomi, Bisnis, dan Akuntansi (JEBA) Volume 20 Nomor 04 Tahun 2018.

Isma'il, Faisal, *Paradigma Kebudayaan Islam: Studi Kritis dan Refleksi Historis*, Yogyakarta: Titian Ilahi Press, 1997.

Ismanto, Kuat, *Faktor-faktor yang mempengaruhi Eksistensi BMT/BTM di Pekalongan*, Jurnal Litbang Kota Pekalongan, Vol. 9, 2015.

Jabar, Norbaizurah Abdul, *et, al, Understanding the musharakah mutanaqisah of Koperasi Pembiayaan Syariah Angkasa (KOPSYA)*, *ISRA International Journal of Islamic Finance*, Vol. 10 No. 1, 2018.

Juliatrinsa, Djati dan Jhon Suprihanto, *Manajemen Umum Sebuah Pengantar*, Yogyakarta : BPFF, 1998.

Kartasaputra, G. *Koperasi Indonesia yang Berdasarkan Pancasila dan UUD 1945*, Cet ke-5 ,Jakarta: Rineka Cipta, 2001.

Karim, Adiwarman Azwar, *Sejarah Pemikiran Ekonomi Islam*, Edisi 3, Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2008.

Kasmir, *Analisa Laporan Keuangan*, Cet.ke.6, Jakarta : Raja Grafindo Persada, 2013.

- Kassim, Salina\_dan Mahfuzur\_Rahman, *Handling default risks in microfinance: the case of Bangladesh*, Qualitative Research in Financial Markets , Vol. 10 No. 4, 2018.
- Kementerian Koperasi dan UKM Republik Indonesia, *Menuju Koperasi Modern, Supaya Koperasi Makin Kuat, Sehat, Sejahtera dan Mandiri*, 2016, h.1, <http://www.kemenkopukm.go.id/read/menuju-koperasi-modern-supaya-koperasi-makin-kuat-sehat-sejahtera-dan-mandiri>, diakses minggu tanggal 7 Juni 2020, pukul 15.40 WIB.
- Khaidir, Afrizal, *Staf Ahli Bidang ekonomi dan Pembangunan Pemerintah Kota Padang*, Media Indonesia, tanggal 24 November 2017.
- Koesmono,Teman, *Pengaruh Fakor Pengembangan Suber Daya Manusia Terhadap Produktifitas Tenaga Kerja Pada PT Siwi*, Jurnal Ekuitas Vol.5 No.4, 2001.
- Kondalkar,V.G. *Organization Development*, New Delhi : New Age International, 2009.
- Koylanski ,Andrzej and Radoslw Szule, *Development of Marketing Orientation in Small and Medium-Sized Enterprises Evidence from Eastern Europe*, *International Journal of Management and Marketing Research*, V. 4, Number 1, 2011.
- Kusnadi, *Implementasi Metode Analytic Network Proses Untuk Penentuan Prioritas Penanganan Jalan Berdasarkan Tingkat Pelayanan Jalan*, Jurnal Sistem Informasi Bisnis, Vol. 2, 2016.
- Laksono, Sonny, *Penelitian Kualitatif Ekonomi dari Metodologi ke Metode* , Jakarta : PT . Raja Grafindo Persada, 2013.
- Liao, Sen-Kuei dan Kuei-Lun Chang, *Measure Performance of Hospitals using Analytic Network Process (ANP)*, *International Journal of Business Performance and Supply Chain Modelling*, Vol.1 No.2/3, 2009.
- Lisa, Oyong , *Determinants Distribution of Financing and the Implications to Profitability: Empirical Study on Cooperative Sharia Baitul Maal wa Tamwil (BMT) in Indonesia*, *Asian Journal of Accounting Research* , Vol.1, Issue 2, 2016.
- Lunenburg,Fred C, *Managing Change: The Role of the Change Agent*, *International Journal of Management, Business, and Administration*, Volume 13, Number 1, 2010.

- Mackenzie, Jessica dan Rebecca Gordon, *Studi Pengembangan Organisasi, Knowledge Sector Initiative*, Kerjasama Kementerian PPN/Bappenas dan Australian Aid, Makalah, 2016.
- Mahapatro, Bibhuti Bhusan , *Human Resource Management*, New Delhi : New Age International Publishers, 2010.
- Mahbub, *Pengaruh Pembiayaan Mudharabah Terhadap Pendapatan BMT UGT Sidogiri Capem Songgon Kabupaten Banyuwangi*, Istiqro' : Jurnal Hukum Islam, Ekonomi dan Bisnis ,Vol.2 / No.2, 2016.
- Marno & Trio Supriyanto, *Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan Islam*, Bandung: P.T Refika Aditama, 2008.
- Masnur, *Analisis Kinerja Keuangan Baitul Mal Wattamwil Al-Ittihat di Pekanbaru*, Jurnal Al-hikmah Vol. 13, No. 2, Oktober 2016.
- Mathis, Robert.L and John. H. Jakcson, *Human Resource Management*, edisi 13, 2010.
- Maulana,Hartomi, et.al, *Factors influencing behaviour to participate in Islamic microfinance*, International Journal of Islamic and Middle Eastern Finance and Management , Vol. 11 No. 1, 2018.
- Ma'zumi, et.al, *Pendidikan dalam Perspektif Al-Qur'an dan Al-Sunnah : Kajian Atas Istilah Tarbiyah, Tak lim, Tadris, Ta'dib dan Tazkiyah*, TARBAWY: Indonesian Journal of Islamic Education, Vol. 6 No. 2, 2019.
- Maza, Rina El, *Faktor-faktor yang Mempengaruhi Keberlangsungan Baitul Maal Wat Tamwil di Lampung*, Jurnal FINANSIA : Jurnal Akuntansi dan Perbankan Syariah, Vol 01, No.01, 2018.
- Mejia, Luis R. Gomez ,et.al,*Managing Human Resources*,USA :Prentice Hall,1995.
- Misrain, Maylan Tiolina dan Artha Prabawa, *Determinan Kematian Bayi pada Keluarga Miskin di Indonesia (Analisis Survei Demokrasi dan Kesehatan Indonesia 2012)*, FKM UI,2014.
- M. Muhlis.,et.al, *Potret Kemiskinan dan Anak Putus Sekolah di Desa Temmabarang Kecamatan Penrang Kabupaten Wajo*, dalam jurnal Diskursus Islam Volume 05 Nomor 3, Desember 2017.
- Moleong, Lexy.J, *Metode Penelitian Kualitatif*, Bandung : PT. Remaja Rosda Karya, 2005.



- Mubarak, M. Zaky, *Implementasi Manajemen Sumber Daya Manusia di KJKS BMT AT-Taqwa Muhammadiyah*, Jurnal Banque Syar'i Vol.3 No. 2, 2017.
- Mubarak , Nurul ,*et.al*, *Analisis Identifikasi Masalah Utama Koperasi di Kabupaten Banyuasin dalam Mewujudkan Kesejahteraan Anggota* ,Jurnal I-Economic Vol. 4. No 2, 2018.
- Muhadjir, Noeng, *Metodologi Penelitian Kuantitatif*, Yogyakarta, Rakesarasin, 1996.
- Muhammad. *Lembaga-lembaga Keuangan Umat Kontemporer*. Yogyakarta : UII Press, 2000.
- Muhammad, *Metodologi Penelitian Ekonomi Islam Pendekatan Kuantitatif*, Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada,2013.
- Muhdi, Mukhammad Imam, *Pengaruh Gaji dan Tunjangan Terhadap Kinerja Karyawan Yayasan Pendidikan Pondok Pesantren al-Asy'ariyah Bojonegoro*, jurnal Manajerial Bisnis, Vol. 2 No. 3, 2019.
- Mulia, Rizki Afri, *Peranan Program Koperasi KJKS-BMT dalam pemberdayaan Pelaku Usaha Mikro Kecil Menengah di Kota Padang*, Jurnal Ensiklopedia Social Review, Vol. 1. No. 3, 2019.
- Mundir, Abdillah, *Strategi Pengembangan Koperasi Jasa Keuangan Syariah*, Jurnal MALIA, Volume 7, Nomor 2, 2016.
- Munizu, Musran *Pengaruh Faktor-Faktor Eksternal dan Internal Terhadap Kinerja UMK*, Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan, Vol.12, No.1, Maret 2010.
- Murdiana, Elfa, *Menggagas Payung Hukum Baitul Maal WatTamwil (BMT) Sebagai Koperasi Syariah Dalam Bingkai Ius Constiutendum*, Jurnal Penelitian, Vol. 10, No. 2, 2016
- Munir dan Wahyu, *Manajemen Dakwah*, Jakarta : Kencana, 2006.
- Murwanti, Sri dan Muhammad Sholahuddin, *Peran Keuangan Lebaga Mikro Syaiah Untuk Usaha Mikro Wonogiri*, Proceeding Seminar Nasional dan Call for Papers SANCALL, ISBN: 978-979-636-147-2, Surakarta, Maret 2013.
- Mursal, *Strengthening the Role the Local Wisdom Tungku Tigo Sajaringan as a Basis for the Development of Sharia Microfinance Institutions ( Study at Sharia microfinance Instution in West Sumatera)*, Memperkuat Peran Kearifan Lokal Tungku Tigo Sajaringan sebagai Dasar Pengembangan

Institusi Keuangan Mikro Syariah (Studi di Lembaga Keuangan Mikro Syariah di Sumatera Barat, IOSR Journal of Humanities and Social Science, Vol.22, Issue 8, Ver 3 August 2017.

-----, *Dosen Program Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Barat*, Wawancara, Padang, 26 Maret 2019, pukul 09.15 WIB.

Najib.M dan A. Kiminami. *Innovation, Cooperation, and Business Performance some Evidence from Indonesian Small Food Processing Cluster. Journal of Agribusiness in Developing and Emerging Economies*. Vol 1. No 1, 2011.

Nasution, Mustafa Edwin, *et.al, Pengenalan Eksklusif Ekonomi Islam*, Jakarta: Kencana, 2007.

Nawawi, Hadari, *Metode Penelitian Bidang Sosial*, Yogyakarta: Gajah Mada University Press, 1985.

Nawawi, Ismail, *Ekonomi Islam : Perspektif Teori, Sistem dan Aspek Hukum*, Surabaya : CV. Putra Media Nusantara, 2008.

Netrawati, I Gusti Ayu Oka, *Analisis Kinerja Keuangan Dari Sisi Rasio Kemandirian Dan Pertumbuhan Ksp "Surya Pancaka" Mataram Tahun 2010 – 2014*, 2015.

Nilawati, *Keterlibatan Perempuan dalam Tindak Pidana Korupsi di Wilayah Hukum Pengadilan Negeri Kelas I.A Palembang*, Jurnal Intizar, Vol. 20, No. 2, 2014.

Ng, Suwandi dan Fransiskus E. Daromes, *Peran Kemampuan manajerial sebagai Mekanisme Peningkatan Kualitas Laba dan Nilai Perusahaan(The Role of Managerial Ability as a Mechanism to Improve Earnings Quality and Firm Value)*, Jurnal Akuntansi dan Keuangan Indonesia, Vol. 13, No. 2, 2016.

Nofiarman, *Ketua Tim Penilaian Koperasi Jasa Keuangan Syariah (KJKS)Baitul Mal wat Tamwil (BMT)*, wawancara, Padang, 19 Maret 2019.

Novita, Linda,*et.al, Pengaruh Pembiayaan Murabahah terhadap Perkembangan UMKM di Kecamatan Leuwiliang (Studi Kasus BPRS Amanah Ummah)*, Al-Infaq: Jurnal Ekonomi Islam, Vol. 5 No. 2, 2014.

Nuha,Ulin, *Optimalisasi Peran Dewan Pengawas syariah pada Lembaga Keuangan Mikro Syariah*, jurnal Malia, Vol.2 No. 2, 2018.

- Nursali, *et.al.* *Strategi Pengembangan Baitul Maal Wa Tamwil (BMT) dalam Memberdayakan Potensi Usaha Kecil dan Menengah sebagai Lembaga Keuangan Mikro Syariah*. Universitas Brawijaya: Unpublished, 2004.
- Obasan, Kehinde A, *Effect Of Compensation Strategy On Corporate Performance. Evidence From Nigerian Firms*, *Research Journal of Finance and Accounting*, Vol 3, No.7, 2012.
- Pandia, Frianto, *Manajemen Dana dan Kesehatan Bank*, Jakarta: Rineka Cipta, 2012.
- Pandjialam, Romeo Rissal, *Ekonomi Syariah dan Keunggulan*.
- Parianom, R, *Pemberdayaan Lembaga Keuangan Mikro Untuk Pembangunan Ekonomi Pedesaan*, *Jurnal Mitra Ekonomi dan Manajemen*. Bisnis, Vol.1, No.1. 2008.
- Pascasarjana UINSU, *Pedoman Penulisan Disertasi*, Medan,t.p. 2016.
- Prastiawati, Fitriani & Emile Satia Darma, *Peran Pembiayaan Baitul Maal Wat Tamwil Terhadap Perkembangan Usaha dan Peningkatan Kesejahteraan Anggotanya dari Sektor Mikro Pedagang Pasar Tradisional*, *Jurnal Akuntansi dan Investasi*, Vol. 17 No. 2, 2016.
- Primadhita, Yuridistya, *Penguatan Lembaga Pemberdayaan Ekonomi Perempuan Melalui Koperasi (Studi Kasus Koperasi Simpan Pinjam Perempuan Suara Ibu Peduli Cilandak Jakarta Selatan)*, *Jurnal Pengembangan Wiraswasta*, Vol. 18. No. 2, Agustus 2016.
- Pristiyanto, *et.al.*, *Strategi Pengembangan Koperasi Jasa Keuangan Syariah Dalam Pembiayaan Usaha Mikro di Kecamatan Tanjungsari, Sumedang*, *Jurnal Manajemen IKM*, Vol. 8 No. 1, Februari 2013.
- Pungkasanti, Prind Triajeng, *Penerapan Analytic Network Process (ANP) Pada Sistem Pendukung Keputusan*, *Jurnal Transformatika*, Volume 14, Nomor 2, 2017.
- Purwanto M, Ngalim, *Administrasi Supervisi Pendidikan*, Bandung : Remaja Rosdakrya : 2006.
- Purhantara, Wahyu, *Organizational Development Based Change Management*. *Jurnal Ekonomi & Pendidikan*, Volume 6 Nomor 2, 2009.
- Pusat Bahasa Departemen Pendidikan Nasional, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, Edisi Ketiga, (Jakarta : Balai Pustaka, 2001), h.710.

Puspaningrum, Astrid, *Factors Affecting The Development of Small and Medium Industry Business in Malang City*, Journal of Applied Management (JAM), Volume 17 Number 2, 2019.

Qustolani, Asep, *Pengaruh Kepuasan Kerja, Keadilan Prosedural dan Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus Pada Industri Rotan Sekelamatan Leuwimunding Majalengka)*, Jurnal Ilmiah Manajemen & Akuntansi, Vol. 4, No.2, Desember 2017.

Rachman, Fathor, *Manajemen Organisasi dan Pengorganisasian*, jurnal Ulûmunâ: Jurnal Studi Keislaman Vol.1 No.2 ,Desember 2015.

Rahardjo, Dawam, *Koperasi Indonesia Menghadapi abad ke-21, Pengantar*, Jakarta :Dekopin, 1997.

Rahayu, Ninik Sri, Rr. Sita D. Kusumaningrum, *Kontribusi Lembaga Keuangan Mikro Syariah Terhadap Pemberdayaan Perempuan (Studi Kasus BMT di Kabupaten Sleman Yogyakarta)*, Jurnal Inovasi dan Kewirausahaan, Volume 4 No. 3, 2015.

Rahmalia, Suci, *et.al*, *Pengaruh Tingkat Pendidikan, Pengangguran, dan Kemiskinan Terhadap Kriminalitas di Indonesia*, dalam Jurnal Kajian Ekonomi dan Pembangunan, Volume 1, Nomor 1, Februari 2019.

Rahmanda, Primana Oky, *Implementation of Analytic Network Process Method on Decision Support System of Determination of Scholarship Recipient at House of Lazis Charity UNNES*, Scientific Journal of Informatics Vol. 4, No. 2, 2017.

Ridwan, Muhammad, *Manajemen Baitul Mal Wa Tamwil (BMT)*, (Yogyakarta: UII Press 2004.

Rivai, Veithzal, *et.al*, *Islamic Financial Management*, Jakarta : Ghalia Indonesia, 2008.

Robbins, Stephen .P, *Organizational Behavior: Concepts, Controversies and Applications*. Edisi.15, USA: Prentice Hall Inc, 2013.

-----, *Prilaku Organisasi, Jilid I Terj. Tim Indek*, Jakarta: PT Indek Gramedia, 2003.

Robbin, Stephen, P. dan Mary Coulter, *Management* , edisi.8, USA : Prentice Hall Inc, 2012.

Stephen P. Robbin dan Debu Mukerji, *Managing Organization*, Second Edition, Australia :Prentice Hall, 1994.

- Rochaeni, Atik , *Strategi Pengembangan Sumber Daya Manusia dalam Era Kompetisi*, Jurnal Manajemen & Sistem Informasi, Vol.6, No.12, 2008.
- Rozalinda, *Peran Baitul Mal Wa Tamwil (BMT) Taqwa Muhammadiyah Dalam Membebaskan Masyarakat dari Rentenir di Kota Padang*, Jurnal Penelitian Sosial Keagamaan, Volume 7, Nomor 2, Desember 2013.
- , *Dosen Universitas Islam Negeri Imam Bonjol Padang*, Wawancara, Padang, 10 Juli 2019, Jam 10.50 WIB.
- Rusby, Zulkifli, *et al*, *Analisa Pemasalahan Baitul Maal Wat Tamwil melalui Pendekatan Analytic Network Process (ANP)*, Jurnal Al-hikmah Vol. 13, No. 1, April 2016.
- Rusydiana, Aam Slamet & Abrista Devi, *Analytic Network Process: Pengantar Teori dan Aplikasi*, Bogor : SMART Publishing, 2013.
- Rusno, *Dampak Pesatnya Mini Market Waralaba Terhadap Usaha Kecil (Jenis Ritel)*, Jurnal Ekonomi Modernisasi, Vol.4 Nomor 3, Oktober 2013.
- Rusydiana, Aam Slamet , *Challenges In Developing Baitul Maal Wat Tamwiil (BMT) In Indonesia Using Analytic Network Process (ANP)*,Jurnal Business and Management Quarterly Review, Vol.4 No 2, 2013.
- , *Elaborating Cash Waqf Development In Indonesia Using Analytic Network Process (ANP)*, *International Journal of Islamic Business and Economics (IJIBEC)*, 2018.
- , *Mengurai Masalah dan Solusi Pengembangan Lembaga Keuangan Mikro Syariah di Indonesia : Pendekatan Metode BOCR ANP*, Jurnal Ekonomi dan Bisnis Islami. Volume III, Nomor 1, 2013.
- , *Mengembangkan Koperasi Syariah di Indonesia: Pendekatan Interpretative Structural Model*, Jurnal Economica, Vol. 9, No.1, 2018.
- Saaty, Thomas L. dan Louis G.Vargas, *Decision Making with the Analytic Network Process, Economic, Political, Social and Technological Application with Benefits, Opportunities, Costs and Risk*, USA : Springer, Pittsburgh , 2006.
- Sadeghloo, Tahereh, *et.al*, *Obstacles and Methods of Financing for the Development of Local Entrepreneurship in Iran*, International Journal of Development Issues, Vol. 17 Issue: 1, 2018.

- Said, Mariam Swalehe, *et.al*, \_ *An investigation into the financial sustainability of Islamic Saving, Credit Cooperative Society (SACCOS) in Tanzania*, International Journal of Ethics and Systems ,2019.
- Saifuddin, Ridwan, *Faktor Penyebab Lemahnya fungsi Sosial BMT Lampung*, Program Pascasarjana Universitas Indonesia, 2008. h.22.
- Salmadanis dan Duski Samad, *Adat Basandi Syarak : Nilai dan Aplikasinya Menuju Kembali ke Nagari dan Surau*, Jakarta : Kartika Insan lestari Press, 2003.
- Sangadji, Etta Mamang & Sopiah, *Metode Penelitian Pendekatan Praktis Dalam Penelitian*, Yogyakarta : Penerbit CV. Andi Offset, 2010.
- Sanjay, *Selection of logistics service provider: An Analytic Network Process (ANP) Approach*, Omega, International Journal of Management Science, Volume 35, Issue 3, 2007.
- Sapudin, Ahmad, *et.al*, *Strategi Pengembangan Lembaga Keuangan Mikro Syariah (Studi Kasus pada BMT Tawfin Jakarta)*, Jurnal Al-Muzara'ah Vol.5, No.1, 2017.
- Sari, Diana Komala, *et.al*, *Analisis Pendapatan dan Tingkat Kesejahteraan Rumah Tangga Petani Jagung di Kecamatan Natar Kabupaten Lampung Selatan*, Jurnal Ilmu Ilmu Agribisnis (JIJA), Vol.2. No.1, Januari 2014.
- Sari, Nilam dan Abrar Amri, *Peran Sumber Daya Manusia (SDM) dalam Perkembangan Perbankan Syariah: Analisis Kualitas dan Kinerja Pegawai*, Ijtihad: Jurnal Wacana Hukum Islam dan Kemanusiaan ,Vol. 18, No. 2 ,2018.
- Sartika, Dewi dan Fitrah Mulyani, *Analisis Kinerja Finansial dan Nonfinansial Program Penanggulangan Kemiskinan Melalui KJKS BMT*, Journal of Applied Accounting and Taxation, Vol. 2, No. 2, 2017.
- Saryono, *Metodologi Penelitian Kualitatif dibidang Kesehatan* , Yogyakarta : Nuha Medika, 2010.
- Satta, Tadeo Andrew, *Microfinance regulation influence on small firms' financing in Tanzania*, Journal of Financial Regulation and Compliance, ,Vol. 12, No. 1, 2004.
- Shafii, Zurina, *et.al*, *Shari'ah Governance in Shari'ah-based Cooperatives in Malaysia and Indonesia* , Research in Corporate and Shari'ah Governance in the Muslim World: Theory and Practice, 2019.

- Shanmugam,K. R dan Bhaduri, S. N, *Size, Age, and Firm Growth in the Indian Manufacturing Sector*, Applied Economics Letters, 9, 2002.
- Shaleh, Abdul Rasyad, *Manajemen Dakwah* , Jakarta : Bulan Bintang, 1977.
- Sholihin, Ahmad Ilham, *Buku Pintar Ekonomi Syariah*, Cet. Pertama , Jakarta: PT. Gamedia Pustaka Utama, 2010.
- Siagian, Sondang.P, *Fungsi-fungsi Manajemen*, Jakarta : Bumi Aksara, 2012.
- , *Administrasi Pembangunan*, Jakarta : CV. Haji Masagung, 1988.
- , *Fungsi-fungsi Manajerial*, Edisi Revisi, Jakarta : Bumi Aksara, 2007.
- Siahaan, Amiruddin, *Strategi Pendidikan Islam dalam Meningkatkan Kualitas Sumber Daya Manusia Indonesia*, jurnal Almufida Vol. I No. 1,Juli-Desember 2016.
- Silalahi, Ulbert, *Studi tentang Administrasi, Konsep, Teori dan Dimensi*, Bandung: Sinar Baru Algesindo, 2003.
- Sinn, Ahmad Ibrahim Abu *Manajemen Syariah Sebuah Kajian Historis dan Kontemporer*, Ed. 1-2, Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2008.
- Sina, Peter Garlans dan Lidya Theresye Raturomon, *Analisis Stres Finansial Pada Gender*, Jurnal Ekonomi & Pendidikan, Volume 9, Nomor 1, April 2012.
- Sims, Ronald R., *Organizational Success Through Effective Human Resources Management*, London : Quorum Books, 2002.
- Simbolon,Maringan Masry, *Dasar-dasar Adiministrasi dan Manajemen*, Jakarta : Graha Indonesia, 2004.
- Sinaga, Bosker , *Penentuan Media Promosi dengan Metode Analytic Network Process (ANP) (Studi Kasus : STMIK Pelita Nusantara Medan* , Jurnal Mantik Penusa Vol. 2, No. 1, 2018.
- Sitio, Arifin dan Halomoan Tamba, *Koperasi Teori dan Praktik*, Jakarta: Erlangga, 2001.
- Sobana, Dadang Husen, *Manajemen Keuangan Syariah*, Cet.I, Bandung: Pustaka Setia,2018.

- Subianto, Marianus, *Pengaruh Gaji dan Intentif Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Serba Mulia Auto di Kabupaten Kutai Barat*, e-Journal Administrasi Bisnis, , Vol.4, No.3,2016.
- Sucahya, I Wayan dan I Wayan Suana, *Pengaruh Moral Karyawan dan Komitmen Organisasi Terhadap Organizational Citizenship Behavior*, E-Jurnal Manajemen Unud, Vol. 5, No. 11, 2016.
- Sudiro, Achmad, *Perilaku Organisasi*, Cet. I, Jakarta : Bumi Aksara, 2018.
- Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R &D*, Bandung : Alfabeta, 2016.
- Sukidin, *Model Analytic Network Process (ANP) Dalam Pengembangan Pariwisata di Jember*, Jurnal Economia, Volume 11, Nomor 1, 2015.
- Sunyoto, Danang, *Studi Kelayakan Bisnis*, Cet. I, Yogyakarta: CAPS Center of Academic Publisng Service, 2005.
- Suprayogo, Imam dan Tobroni, *Metodologi Penelitian Sosial Agama*, Bandung : PT. Remaja Rosdakarya, 2001.
- Susyanti, Jeni, *Pengelolaan Lembaga Keuangan Syariah*, Cet. Pertama, Malang: Empat dua, 2016.
- Sutarto, *Dasar-dasar Organisasi*, Yokyakarta : UGM Press, 2000.
- Sutedi, Adrian, *Good Corporate Governance*, Jakarta: Sinar Grafika, 2011.
- Suwandi, Ima, *Koperasi Organisasi Ekonomi Berwatak Sosial*, Jakarta: Bhatara Karya Aksara, 1984.
- Swasono, Sri Edi, *Bung Hatta Bapak Kedaulatan Rakyat, Memperingati Satu Abad Bung Hatta*, Jakarta : Yayasan Hatta, 2002.
- , *Demokrasi Ekonomi Indonesia*, Jakarta: Bappenas, 2008.
- Syafaruddin, *Manajemen Lembaga Pendidikan Islam*, Jakarta: Ciputat Press,2005.
- Syafarudin dan Irwan Nasution, *Manajemen Pembelajaran*,Jakarta: Quantum Teaching : 2005.
- Syafei, M. Yanie , *Vendor Selection using Analytical Network Process (ANP) in Heavy Equipment Company*, International Journal of Family Business Practices, Vol 1, Issue 1, 2018.
- Syakir, Sula Muhammad & Hemawan Kertajaya, *Syariah Marketing*, Bandung: Pustaka Mizan, 2006.



- Syamsi, Ibnu , *Pokok-pokok Organisasi dan Manajemen*, Jakarta : Bina Aksara, 1998.
- Syathibi, Abu Ishaq, *Al-Muwafaqat fi Ushul Al-Syari'at*, jilid 2, Beirut-Lebanon: Dar Al-Ma'arif, t.t.
- Taher, Wakhudin Tarmizi *Jembatan Umat, Ulama dan Umara*, Bandung: Granesia, 1998.
- Taimiyah, Ibnu, *Majmu al Fatawa* , Juz.10, Saudi Arabia: Mushaf Raja Fahd, 1416 H.
- Tambunan, Tulus ,*Usaha Mikro Kecil dan Menengah di Indonesia: Isu-Isu Penting*, Jakarta: LP3ES, 2012.
- Tanjung, Hendri dan Abrista Devi, *Metodologi Penelitian Ekonomi Islam*, Jakarta: Gramata Publishing, 2013.
- Tanzeh, Ahmad, *Pengantar Metodologi Penelitian*, Cetakan 1, Yogyakarta: Teras, 2009.
- Terry, *Asas-asas Manajemen*, Alih Bahasa: Winardi, Bandung: Alumni, 1986.
- Umar, Nimran, *Perilaku organisasi*, Surabaya : Citra Media, 1997.
- Ummah, Arsal, *Mantan Ketua Bidang Sako dan Pusako LKAAM Kabupaten Tanah Datar periode 2010-2014*, Wawancara, Tanggal 1Pebruari 2020, pukul 16.00 WIB.
- Vijayanti, Made Dwi dan I Gusti Wayan Murjana Yasa, *Pengaruh Lama Usaha dan Modal Terhadap Pendapatan dan efisiensi Usaha Pedagang Sembako di Pasar Kumbasari*, dalam jurnal E-Jurnal EP Unud, Vol. 5, Nomor 12, Desember 2016.
- Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah, Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*, Jakarta : Rajawali Pers, 2003.
- Wahyudi, Dicky dan Tri Wahyu Rejekingsih, *Analisis Kemiskinan di Jawa Tengah*, dalam *Diponegoro Journal Of Economics*, Volume 2, Nomor 1, 2013.
- Wardiwiyono, Sartini, *Internal control system for Islamic micro financing: An exploratory study of Baitul Maal wat Tamwil in the City of Yogyakarta Indonesia* ,International Journal of Islamic and Middle Eastern Finance and Management, Vol. 5 No. 4, 2012.

- Werther, William B & Keith Davis., *Human Resources and Personnel Management*, New York: Me Graw-Hill, 1996.
- Wijaya, Candra dan Muhammad Rifa'i, *Dasar-dasar Manajemen, Mengoptimalkan Pengelolaan Organisasi Secara Efektif dan Efisien*, Cet. 1, Medan : Perdana Publishing, 2016.
- Wijaya, Ibrahim Fatwa, at.al, *Religiosity level and saving decisions in Baitul Maal wat Tamwil: the case of Indonesia*, Journal of Islamic Marketing, 2019.
- Wilson, John P, *Human Resource Development, Learning & Training for individuals & organizations*, 2nd edition, London : British Library, 2004.
- Wira, Variyetmi dan Gustati, *Penilaian Kapasitas Koperasi Jasa Keuangan Syariah (KJKS) untuk Penguatan Institusi*, Jurnal Riset dan Aplikasi : Akuntansi dan Manajemen, Vol.2, No.2, 2017.
- , *Upaya Penguatan Koperasi Jasa Keuangan Syariah Dalam Rangka Pemberdayaan Perekonomian Masyarakat Di Kota Padang*, Seminar Nasional Ekonomi Manajemen dan Akuntansi (SNEMA) Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Padang, *Book of Proceedings published*, 2015.
- Wirasasmita, Yuyun, *Pokok-pokok Pikiran Civitas Akademika IKOPIN Mengenai Reformasi Koperasi*, Jakarta: Infokop, 1999.
- Wulandari, Permata, et.al, *Unique aspects of Islamic microfinance financing process: experience of Baitul Maal wa Tamwil in Indonesia*, Jurnal Humanomic, Volume 32, issu 3, 2016.
- Wulandari, Permata dan Salina Kassim, *Issues and challenges in financing the poor: case of Baitul Maal Wa Tamwil in Indonesia*, International Journal of Bank Marketing, vol. 34 no. 2, 2016.
- Yunita, Anggun, et.al, *Diskriptif Faktor Sosial Ekonomi Terhadap Mortalitas Bayi Di Kecamatan Sukowono Kabupaten Jember*, dalam artikel ilmiah mahasiswa, 2014.
- Yusuf, Burhanuddin, *Analisis Tingkat Kesehatan Koperasi Syariah*, Jurnal Esensi: Jurnal Bisnis dan Manajemen, Volume 6 , No 1, 2016.
- Zahra, Fatimatuz, *Penerapan Metode Analytic Network Process (ANP) Dalam Rangka Seleksi Pemasok Daun Tembakau di Koperasi Agrobisnis Tarutama Nusantara Jember*, Jurnal AGROINTEK ,Volume 9, No.1, 2015.

Zainuddin,Musyair, *Minangkabau dan Adatnya : Adat Bersendi Syarak, Syarak Bersendi Kitabullah*, Yogyakarta : Ombak, 2013.

Zuriah, *Metodologi Penelitian Sosial dan Pendidikan*, Jakarta : Bumi Aksara, 2009.

## **PERATURAN PERUNDNG-UNDANGAN**

Undang-Undang Dasar 1945.

Peraturan Menteri Negara Koperasi dan Usaha kecil dan Menengah Republik Indonesia Nomor : 11/Per/ M.KUKM/ XII/2017 Tentang Pelaksanaan Kegiatan Usaha Simpan Pinjam dan pembiayaan Syariah Koperasi.

Peraturan Menteri Negara Koperasi dan Usaha kecil dan Menengah Republik Indonesia Nomor : 17/Per/ M.KUKM/ IX/2015 Tentang Pengawasan Koperasi.

Peraturan Menteri Negara Koperasi dan Usaha kecil dan Menengah Republik Indonesia Nomor : 35.3/Per/ M.KUKM/ X/2007 Tentang Pedoman Penilaian Kesehatan Koperasi Jasa Keuangan Syariah dan Unit Jasa Keuangan Syariah Koperasi.

Keputusan Menteri Negara Koperasi dan Usaha kecil dan Menengah Republik Indonesia Nomor : 91/ Kep/ M.KUKM/IX/ 2004 Tentang Petunjuk Pelaksanaan Kegiatan Usaha Koperasi Jasa Keuangan Syariah.

Peraturan Deputi Bidang Pengawasan Kementerian Koperasi dan Usaha Kecil dan Menengah Republik Indonesia Nomor : 07 /Per/ Dep.6/IV/2016 Tentang Pedoman Penilaian Kesehatan Koperasi Simpan Pinjam dan Pembiayaan Syariah dan Unit Simpan Pinjam dan Pembiayaan Syariah Koperasi.

Peraturan Bank Indonesia Nomor 18/14/PBI/2016 Tentang Perubahan Keempat Atas Peraturan Bank Indonesia Nomor 15/15/PBI/2013 tentang Giro Wajib Minimum Bank Umum dalam Rupiah dan Valuta Asing Bagi Bank Umum Konvensional.

## **Lampiran I : Daftar Pertanyaan Kerangka ANP**

**Judul :        ANALISIS            PROBLEMATIKA        PENGEMBANGAN  
KOPERASI JASA KEUANGAN SYARIAH (KJKS) *BAITUL MAL WAT  
TAMWIL* (BMT) KELURAHAN DI KOTA PADANG DENGAN  
PENDEKATAN *ANALYTIC NETWORK PROCESS* (ANP**

Kuesioner ini bertujuan untuk menentukan Kriteria, Kluster dan Node Kerangka ANP. Hasil *literature review* yang bersumber dari jurnal, buku dan sebagainya dilakukan *indepth interview* dengan pakar KJKS-BMT Padang. Sehingga didapatkan Kriteria, Kluster dan Node yang sesuai dengan permasalahan Pengembangan KJKS-BMT Kelurahan se-Kota Padang.

### **DAFTAR WAWANCARA DALAM KERANGKA ANP**

1. Apa latarbelakang didirikan Koperasi Jasa Keuangan Syariah (KJKS) Baitul Mal wat Tamwil Kelurahan di Kota Padang ?
2. Bagaimana perkembangan Koperasi Jasa Keuangan Syariah (KJKS) Baitul Mal wat Tamwil Kelurahan di Kota Padang secara umum ?
3. Bagaimana kriteria KJKS sehat dan mandiri ?
4. Apakah KJKS-BMT Kelurahan Kota Padang telah mencapai tahap sehat dan mandiri ?
5. Apa permasalahan Koperasi Jasa Keuangan Syariah (KJKS) Baitul Mal wat Tamwil Kelurahan?
6. Apa saja aspek internal yang menjadi permasalahan KJKS-BMT Kelurahan se-Kota Padang ?
7. Apa saja aspek eksternal yang menjadi permasalahan KJKS-BMT Kelurahan se-Kota Padang ?
8. Bagaimana solusi internal terhadap permasalahan KJKS-BMT Kelurahan dari aspek SDM ?
9. Bagaimana solusi eksternal terhadap permasalahan KJKS-BMT Kelurahan dari aspek SDM ?

10. Bagaimana strategi pengembangan KJKS-BMT Kelurahan kedepan?
11. Bagaimana partisipasi masyarakat kota Padang terhadap KJKS-BMT Kelurahan ?
12. Bagaimana pengaturan tentang KJKS-BMT Kelurahan ?
13. Bagaimana SDM KJKS-BMT Kelurahan ?
14. Bagaimana permodalan KJKS-BMT Kelurahan ?
15. Bagaimana pengawasan terhadap KJKS-BMT Kelurahan ?
16. Apa bentuk usaha/jenis pembiayaan KJKS-BMT Kelurahan ?
17. Bagaimana pengembalian pembiayaan oleh anggota kepada KJKS-BMT Kelurahan ?
18. Bagaimana pelatihan terhadap pengelola, pengurus KJKS-BMT Kelurahan ?
19. Bagaimana sosialisasi KJKS-BMT Kelurahan kepada masyarakat ?

## Lampiran II : Kuesioner *Pairwise Comparison*

Dalam rangka penyelesaian disertasi saya pada Program Doktor (S3) Pascasarjana Universitas Islam Negeri (UIN) Sumatera Utara, saya mengharapkan kesediaan Bapak/Ibu untuk mengisi kuesioner perbandingan pasangan dalam hal: “Analisi Problematika Pengembangan Koperasi Jasa Keuangan Syariah (KJKS) Baitul Mall wa Tamwil (BMT) Kelurahan di Kota Padang Melalui Pendekatan *Analytical Network Process* (ANP)”

Kuesioner ini dimaksud sebagai tindak lanjut dari *Depth Interview* sebelumnya kepada para pakar dan praktisi terkait identifikasi masalah, solusi dan strategi dari konstruksi model yang kami susun tersebut. Sehingga hasil dari kuesioner ini nanti akan menentukan masalah, solusi dan strategi apa yang paling penting/berpengaruh/prioritas. Untuk itu kami mohon kesediaan Bapak/Ibu mengisinya secara lengkap agar diperoleh hasil yang diharapkan.

### Skala Pengukuran ANP (Analytic Network Process)

SKALA	KETERANGAN
1	Sama besar pengaruhnya terhadap / tingkat kepentingannya
2	Diantara 1 dan 3
3	Sedikit lebih besar pengaruhnya / tingkat kepentingannya
4	Diantara 3 dan 5
5	Lebih besar pengaruhnya / tingkat kepentingannya
6	Diantara 5 dan 7
7	Sangat lebih besar pengaruhnya / tingkat kepentingannya
8	Diantara 7 dan 8
9	Amat sangat besar pengaruhnya / tingkat kepentingannya



## **MASALAH: MASALAH INTERNAL-EKSTERNAL**

### **A. MASALAH INTERNAL**

Berilah penilaian/rangking pada setiap elemen “**Kriteria Masalah Internal**” berikut ini sesuai dengan tingkat pengaruhnya terhadap **Masalah Internal**.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9
SDM									
Kelembagaan									
Usaha									
Pelayanan									
Budaya Kerja									

### **B. MASALAH EKSTERNAL**

Berilah penilaian/rangking pada setiap elemen “**Kriteria Masalah**” berikut ini sesuai dengan tingkat pengaruhnya terhadap **Eksternal**.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Masyarakat									
DPS									
Regulator									

## **KRITERIA MASALAH : KRITERIA MASALAH INTERNAL DAN EKSTERNAL**

### **A. KRITERIA MASALAH INTERNAL**

#### **1. SDM**

Berilah penilaian/rangking pada setiap elemen “**Kriteria Masalah Internal**” dibawah ini, menurut tingkat pengaruhnya terhadap **Kriteria SDM**.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Kelembagaan									
Usaha									
Pelayanan									
Budaya Kerja									

Berilah penilaian/rangking pada setiap elemen “**Sub Kriteria Masalah SDM**” dibawah ini, menurut tingkat pengaruhnya terhadap **Masalah SDM**.

























Berilah penilaian/ranking pada setiap elemen “**Kriteria Solusi Pengembangan KJKS-BMT Kelurahan**” dibawah ini, menurut tingkat pengaruhnya terhadap **Strategi Inovasi Usaha**.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Solusi Internal									
Solusi Eksternal									

Berilah penilaian/ranking pada setiap elemen “**kriteria Strategi**” dibawah ini, menurut tingkat pengaruhnya terhadap **Strategi Inovasi Usaha**.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Pelatihan Secara Intensif									
Insentif									
Sosialisasi dan Promosi									

## **B. PELATIHAN SECARA INTENSIF**

Berilah penilaian/ranking pada setiap elemen “**Kriteria Masalah Pengembangan KJKS-BMT Kelurahan**” dibawah ini, menurut tingkat pengaruhnya terhadap **Strategi Pelatihan Secara Intensif**

	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Masalah Internal									
Masalah Eksternal									

Berilah penilaian/ranking pada setiap elemen “**Kriteria Solusi Pengembangan KJKS-BMT Kelurahan**” dibawah ini, menurut tingkat pengaruhnya terhadap **Strategi Pelatihan Secara Intensif**.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Solusi Internal									
Solusi Eksternal									

Berilah penilaian/ranking pada setiap elemen “**Kriteria Strategi Pengembangan KJKS-BMT Kelurahan**” dibawah ini, menurut tingkat pengaruhnya terhadap **Strategi Pelatihan secara Intensif**.





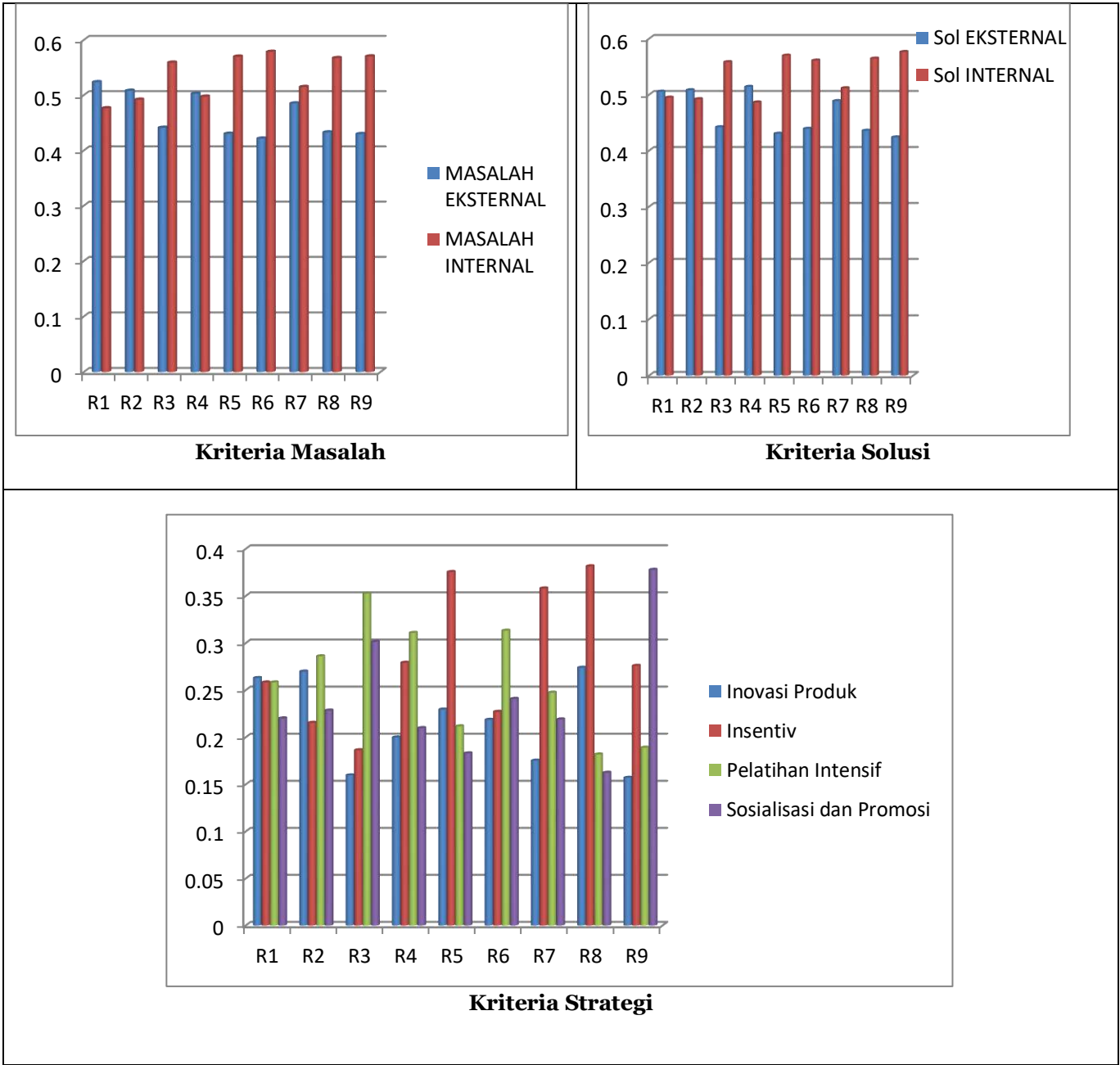
### LAMPIRAN III : Hasil Penilain Keseluruahn Responden

Kriteria / Kluster /Node	R1	R2	R3	R4	R5	R6	R7	R8	R9	NR
1. MASALAH EKSTERNAL	0.52359	0.50807	0.44106	0.50261	0.43026	0.42151	0.48511	0.43277	0.42979	0.463863
2. MASALAH INTERNAL	0.47641	0.49193	0.555894	0.49739	0.56974	0.57849	0.51489	0.56723	0.57021	0.536137
1.1 MASYARAKAT	0.28279	0.14502	0.43296	0.27779	0.37036	0.41629	0.31874	0.36343	0.43139	0.337641
1.2 DPS	0.28279	0.4302	0.3514	0.3915	0.24901	0.21133	0.27709	0.38253	0.33911	0.323884
1.3 REGULATOR	0.43443	0.42478	0.21564	0.3307	0.38063	0.37238	0.40417	0.25403	0.2295	0.338473
2.1 SDM	0.20748	0.27905	0.33207	0.20689	0.3252	0.33992	0.22529	0.32642	0.3252	0.28528
2.2 KELEMBAGAAN	0.20748	0.26351	0.27047	0.16487	0.17619	0.274	0.17645	0.09315	0.26494	0.210118
2.3 USAHA	0.17755	0.12796	0.12387	0.21733	0.1394	0.18396	0.26316	0.16598	0.15244	0.172406
2.4 Pelayanan	0.2	0.14862	0.08333	0.23825	0.12778	0.09436	0.24815	0.1737	0.12312	0.159701
2.5 Budaya Kerja	0.20748	0.18086	0.19026	0.17267	0.23143	0.10777	0.08694	0.24075	0.13429	0.172494
1.1.1 Kurangnya Pemahaman	0.75	0.33336	0.33332	0.75001	0.33333	0.33333	0.33335	0.25	0.75001	0.462968
1.1.2 Rendahnya Kepercayaan Masyarakat	0.25	0.66664	0.66668	0.24999	0.66667	0.66667	0.66665	0.75	0.24999	0.537032
1.2.1 Kurangnya keanggotaan	0.25	0.25001	0.75001	0.33334	0.66667	0.66667	0.33333	0.33332	0.74999	0.481482
1.2.2 Tidak optimalnya fungsi DPS	0.75	0.74999	0.24999	0.66666	0.33333	0.33333	0.66667	0.66668	0.25001	0.518518
1.3.1 Kurangnya Dukungan Aturan	0.5	0.66667	0.25	0.24999	0.33333	0.25	0.66667	0.66665	0.75	0.481479
1.3.2 Lemahnya Pembinaan dan Pengawasan	0.5	0.33333	0.75	0.75001	0.66667	0.75	0.33333	0.33335	0.25	0.518521
2.1.1 Rendahnya Manajerial	0.8	0.66667	0.33334	0.66667	0.66667	0.25001	0.66668	0.33334	0.24999	0.514819
2.1.2 Kurangnya Pemahaman	0.2	0.33333	0.66666	0.33333	0.33333	0.74999	0.33332	0.66666	0.75001	0.485181
2.2.1 Belum ada peraturan Khusus	0.23847	0.31081	0.10473	0.25	0.29695	0.11685	0.31961	0.3196	0.64422	0.289027
2.2.2 Belum berubah ke KSPPS	0.13651	0.49339	0.25829	0.25	0.16342	0.1998	0.12194	0.12198	0.08523	0.203396
2.2.3 Kurangnya fungsi organisasi	0.62501	0.1958	0.63698	0.5	0.53963	0.68335	0.55845	0.55842	0.27056	0.507578
2.3.1 Belum Berbasis IT	0.3509	0.16052	0.06499	0.16009	0.09543	0.13774	0.1601	0.46729	0.17645	0.197057
2.3.2 Blum Berjalan Rapat Komite	0.10913	0.0952	0.1466	0.27718	0.27718	0.08374	0.09542	0.27718	0.05854	0.157797
2.3.3 Finansial Terbatas	0.3509	0.33778	0.54945	0.09542	0.46729	0.54621	0.27717	0.09544	0.34419	0.340428
2.3.4 Kredit Macet	0.18907	0.40649	0.23896	0.46731	0.16011	0.23232	0.46731	0.1601	0.42082	0.304721
2.4.1 Kurangnya Pendampingan	0.74999	0.33331	0.33337	0.33333	0.33333	0.24998	0.75	0.24999	0.85714	0.465604
2.4.2 Pencairan lama	0.25001	0.66669	0.66663	0.66667	0.66667	0.75002	0.25	0.75001	0.14286	0.534396
2.5.1 Kurang Disiplin	0.54723	0.53961	0.23849	0.4	0.53963	0.23846	0.5396	0.53963	0.29696	0.431068
2.5.2 Kurang Kerja Keras	0.1897	0.29697	0.62501	0.4	0.29696	0.62505	0.16344	0.29695	0.53964	0.381524
2.5.3 Penyalahgunaan wewenang	0.26307	0.16342	0.1365	0.2	0.16341	0.13649	0.29696	0.16342	0.1634	0.187408
3. Sol EKSTERNAL	0.50537	0.50807	0.44192	0.51393	0.43026	0.43907	0.48848	0.43558	0.42371	0.465154
4. Sol INTERNAL	0.49463	0.49193	0.55808	0.48607	0.56974	0.56093	0.51152	0.56442	0.57629	0.534846
3.1 Sol MASYARAKAT	0.27887	0.18892	0.41688	0.26462	0.25706	0.23852	0.33432	0.36349	0.43463	0.30859
3.2 Sol DPS	0.27887	0.397	0.21658	0.38325	0.33354	0.36412	0.25441	0.25406	0.1916	0.297048
3.3 Sol REGULATOR	0.44227	0.41409	0.36654	0.35212	0.4094	0.39736	0.41127	0.38245	0.37378	0.394364
4.1 Sol SDM	0.2	0.24478	0.34082	0.15385	0.3252	0.30957	0.30191	0.3255	0.32526	0.280766
4.2 Sol KELEMBAGAAN	0.2	0.23023	0.25002	0.21541	0.18111	0.23015	0.1864	0.09796	0.2514	0.204742
4.3 Sol USAHA	0.2	0.11105	0.17033	0.25776	0.13979	0.2046	0.22856	0.18618	0.18021	0.186498

4.4 Sol Pelayanan	0.2	0.10495	0.075	0.22338	0.14689	0.11063	0.19789	0.13284	0.15808	0.149962
4.5 Sol Budaya Kerja	0.2	0.309	0.16383	0.1496	0.20701	0.14505	0.08524	0.25751	0.08505	0.178032
3.1.1 Meningkatkan kepercayaan masyarakat thd KJKS	0.74999	0.33331	0.33332	0.66665	0.33332	0.33335	0.74999	0.33333	0.66666	0.499991
3.1.2 Meningkatkan Pemahaman Masy ttg KJKS	0.25001	0.66669	0.66668	0.33335	0.66668	0.66665	0.25001	0.66667	0.33334	0.500009
3.2.1 Menambah Keanggotaan	0.33335	0.33333	0.33333	0.33333	0.66665	0.66668	0.33335	0.33331	0.33333	0.407407
3.2.2 Optimalisasi Fungsi DPS	0.66665	0.66667	0.66667	0.66667	0.33335	0.33332	0.66665	0.66669	0.66667	0.592593
3.3.1 Membuat Aturan	0.66667	0.66666	0.19999	0.33333	0.66666	0.33333	0.33333	0.66667	0.75001	0.512961
3.3.2 Meningkatkan Pembinaan dan Pengawasan	0.33333	0.33334	0.80001	0.66667	0.33334	0.66667	0.66667	0.33333	0.24999	0.487039
4.1.1 Meningkatkan Kem. Manajerial	0.74999	0.66668	0.33333	0.33333	0.66667	0.66667	0.66666	0.33333	0.66667	0.564814
4.1.2 Meningkatkan Pemahaman	0.25001	0.33332	0.66667	0.66667	0.33333	0.33333	0.33334	0.66667	0.33333	0.435186
4.2.1 Membuat Peraturan Khusus	0.19999	0.16341	0.10472	0.25001	0.16344	0.21765	0.53962	0.3196	0.33307	0.254612
4.2.2 Meningkatkan alat fungsi organisasi	0.60002	0.29698	0.63698	0.49998	0.29695	0.69094	0.29698	0.55848	0.56954	0.494094
4.2.3 Merubah AD KJKS ke KSPPS	0.19999	0.53961	0.25829	0.25001	0.53961	0.09141	0.1634	0.12192	0.09739	0.251292
4.3.1 Berbasis IT	0.40003	0.31063	0.23231	0.12233	0.27721	0.07781	0.46728	0.46729	0.47285	0.314193
4.3.2 Melakukan RAPAT Komite	0.19999	0.14648	0.13773	0.22705	0.16009	0.1248	0.09544	0.27718	0.07284	0.160178
4.3.3 Meningkatkan Finansial	0.19999	0.43937	0.54622	0.22705	0.46728	0.49183	0.27717	0.09545	0.16992	0.323809
4.3.4 Pendekatan Anggota kredit Macet	0.19999	0.10352	0.08373	0.42356	0.09541	0.30557	0.1601	0.16008	0.28439	0.201817
4.4.1 Mempercepat pencairan pembiayaan	0.33332	0.66664	0.75	0.33333	0.66667	0.75002	0.66668	0.66667	0.33335	0.574076
4.4.2 Meningkatkan Pendampinga	0.66668	0.33336	0.25	0.66667	0.33333	0.24998	0.33332	0.33333	0.66665	0.425924
4.5.1 Meningkatkan disiplin	0.33333	0.53961	0.23848	0.24999	0.53963	0.29695	0.1634	0.53962	0.16346	0.340497
4.5.2 Meningkatkan kerja keras	0.33333	0.29696	0.62502	0.24999	0.16343	0.53962	0.29698	0.16341	0.53963	0.356486
4.5.3 Meningkatkan tanggung jawab	0.33333	0.16342	0.1365	0.50003	0.29695	0.16343	0.53962	0.29696	0.29691	0.303017
Strategi 1. Inovasi Produk	0.26301	0.26989	0.15973	0.19999	0.22958	0.21867	0.17536	0.27397	0.15713	0.21637
Strategi 2. Insentiv	0.25839	0.21551	0.18639	0.27924	0.37556	0.22715	0.35807	0.38163	0.27593	0.284208
Strategi 3. Pelatihan Intensif	0.25839	0.28611	0.3525	0.31089	0.21178	0.31328	0.24746	0.1819	0.1891	0.261268
Strategi 4. Sosialisasi dan Promosi	0.22021	0.22849	0.30138	0.20987	0.18308	0.2409	0.21911	0.1625	0.37784	0.238153

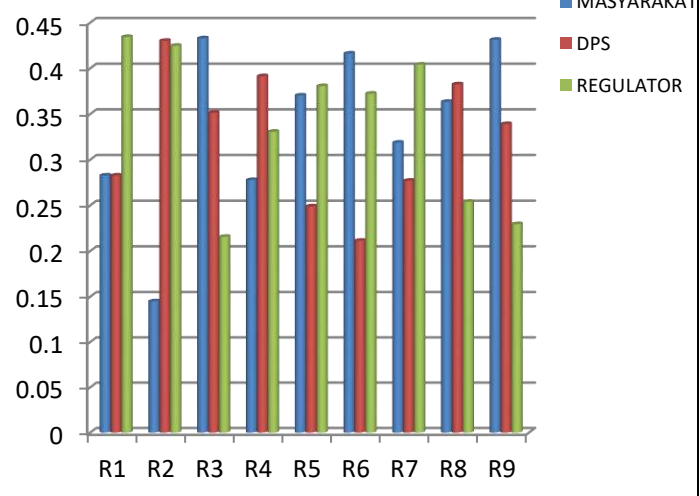
Sumber : Olah Data Melalui Software Super Decision

**Lampiran IV:Grafik Prioritas Kriteria, Kluster dan Node Menurut per Responden**

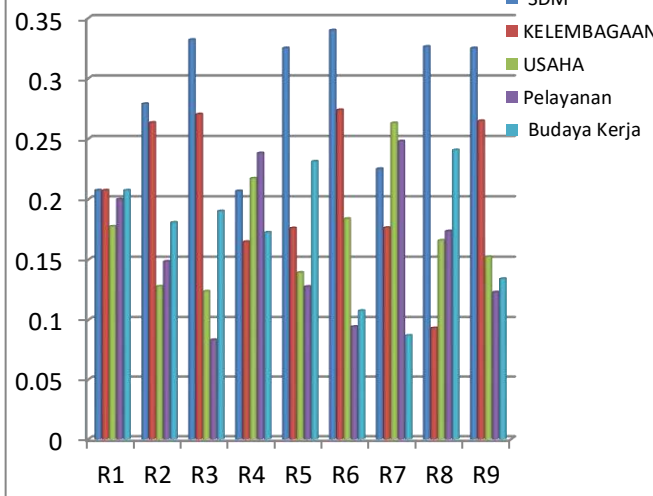


--	--

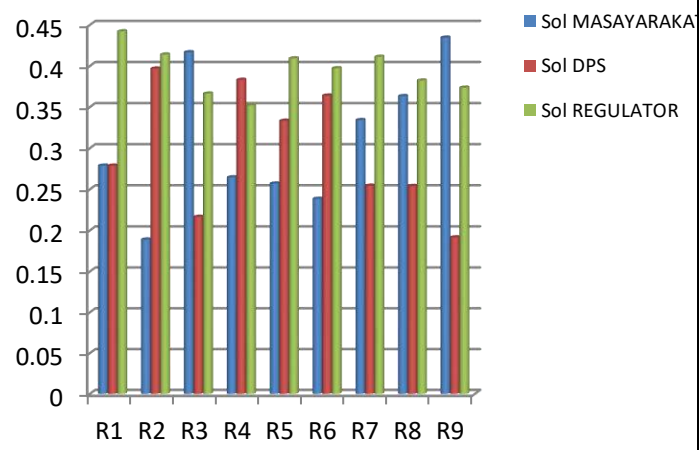




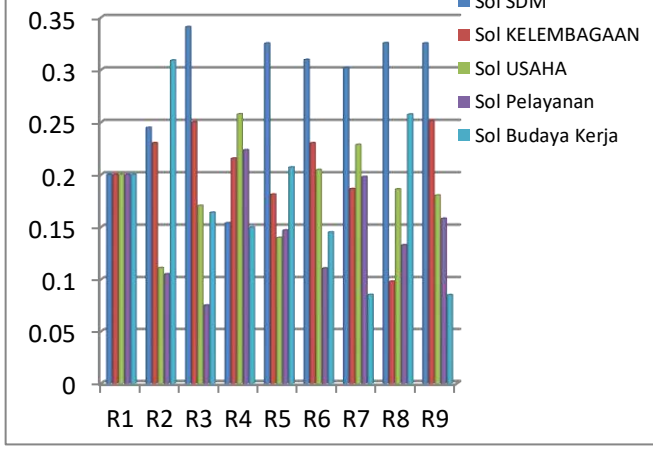
**Kluster Masalah Eksternal**



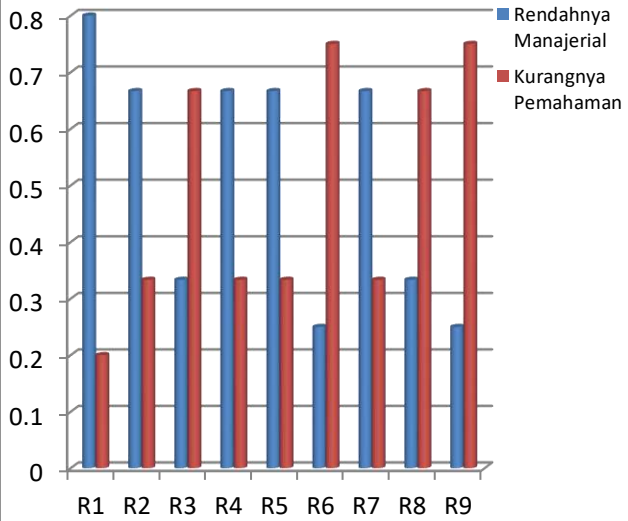
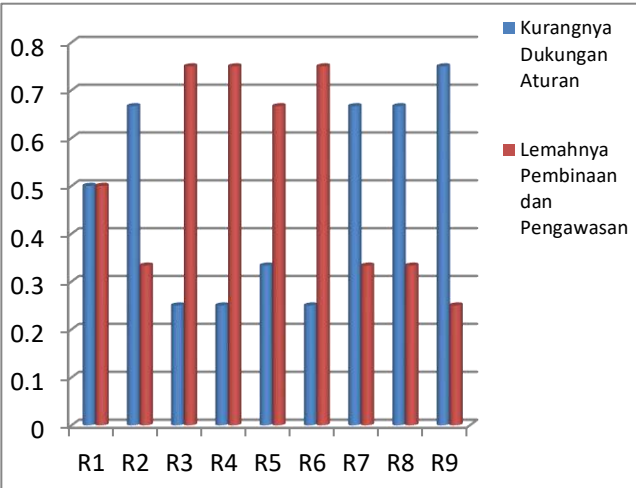
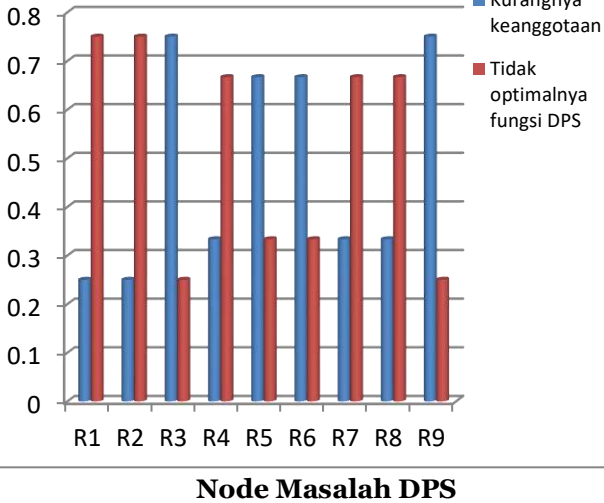
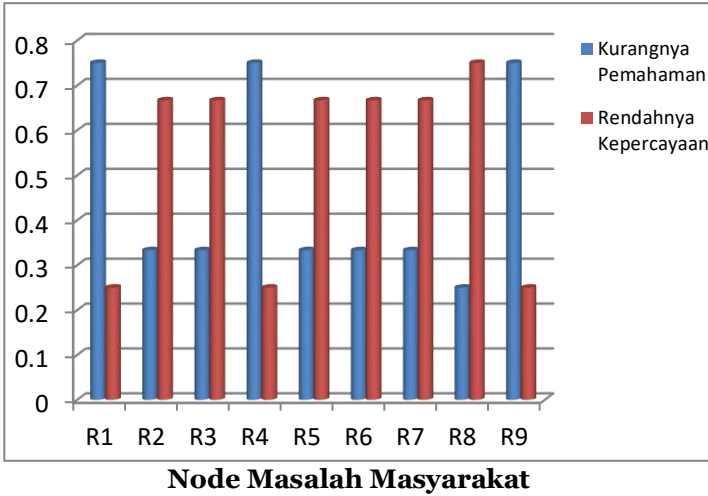
**Kluster Masalah Internal**



**Kluster Solusi Eksternal**

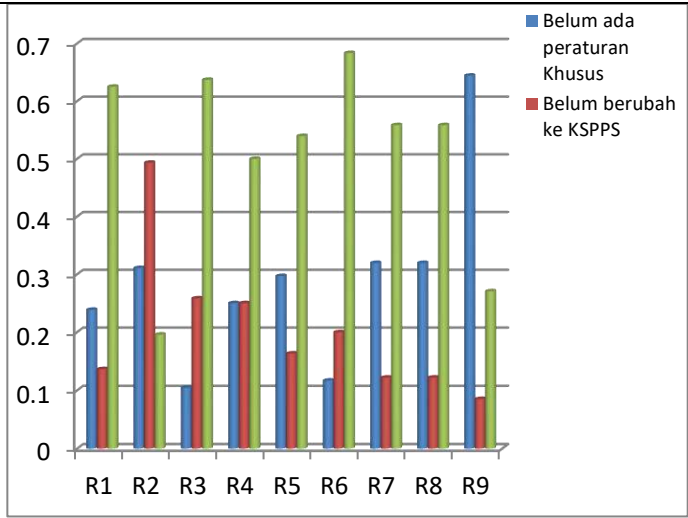


**Kluster Solusi Internal**

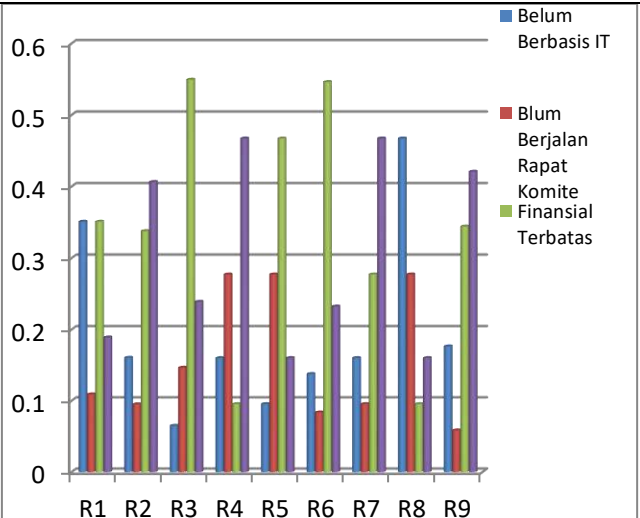


**Node Masalah Regulator**

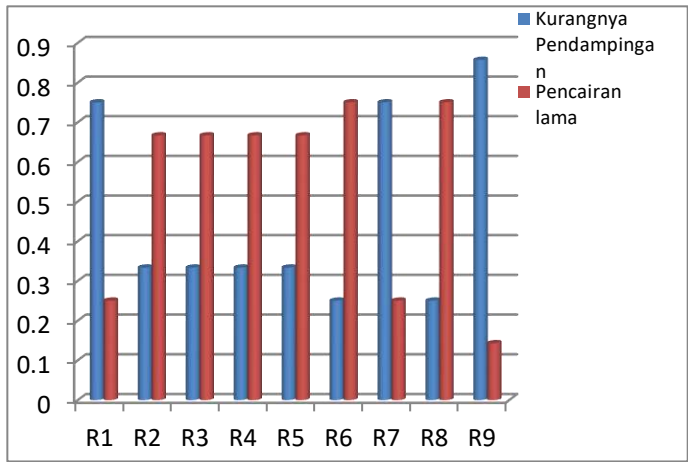
**Node Masalah SDM**



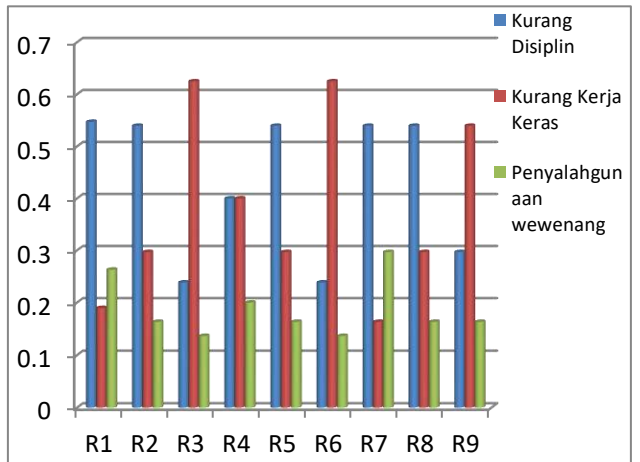
Node Masalah Lembaga



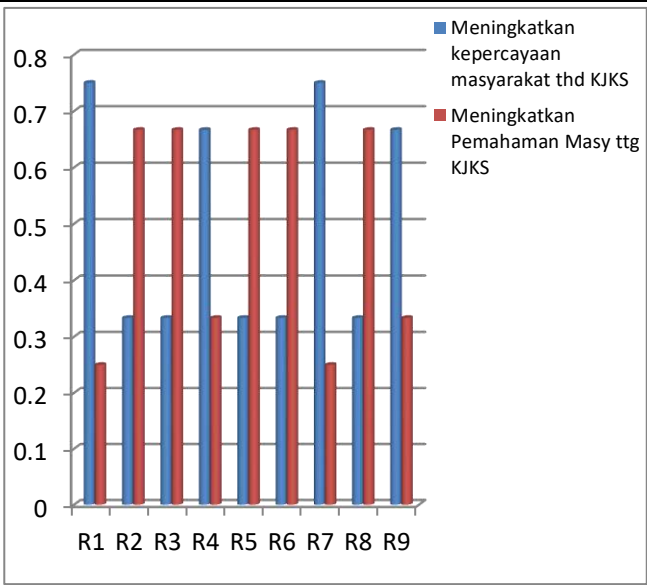
Node Masalah Usaha



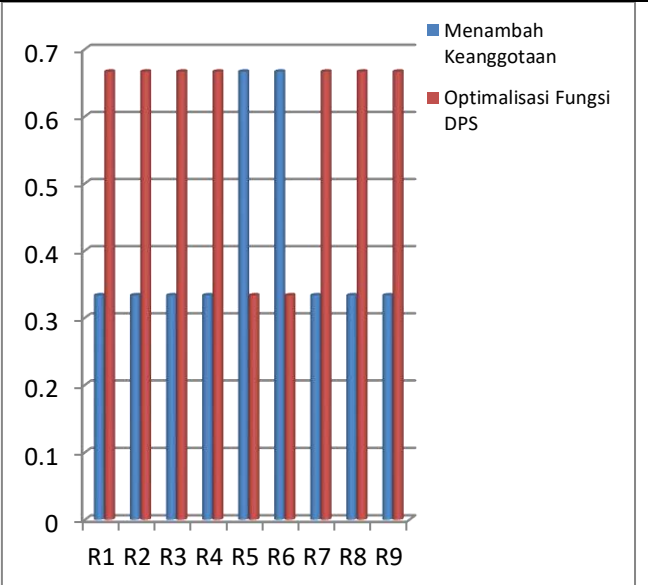
Node Masalah Pelayanan



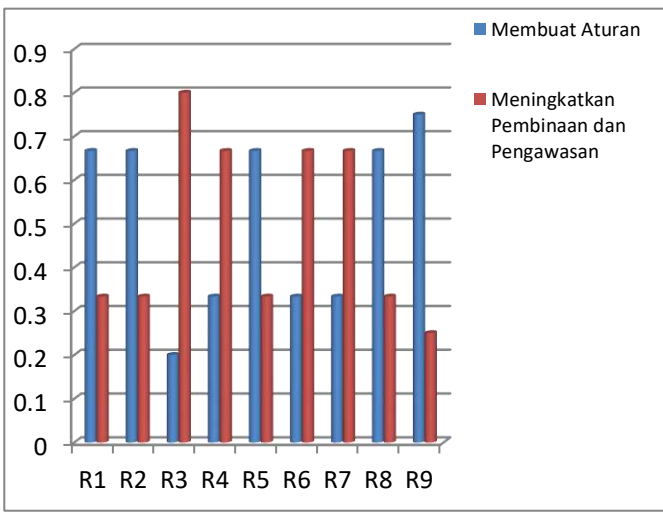
Node Masalah Budaya Kerja



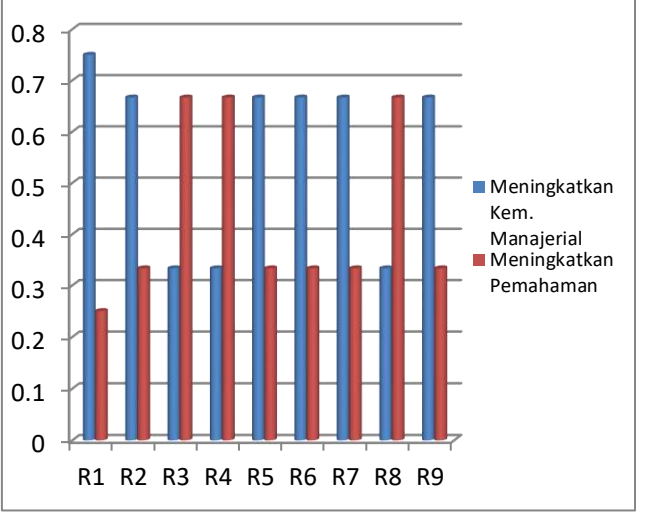
**Solusi Node Masyarakat**



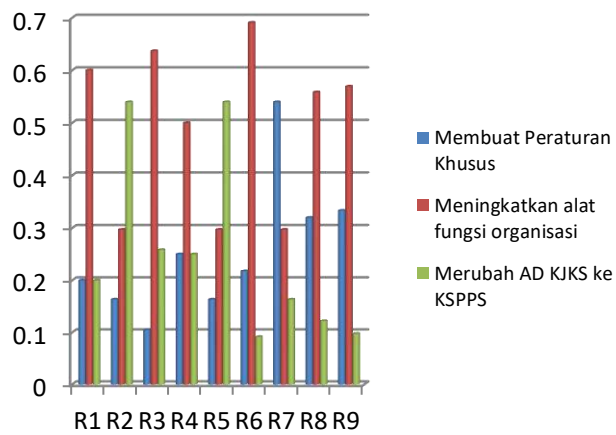
**Solusi Node DPS**



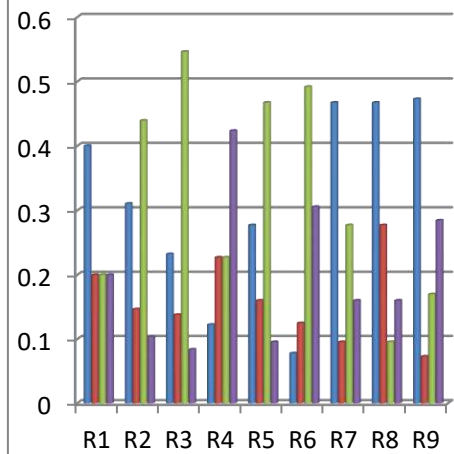
**Solusi Node Regulator**



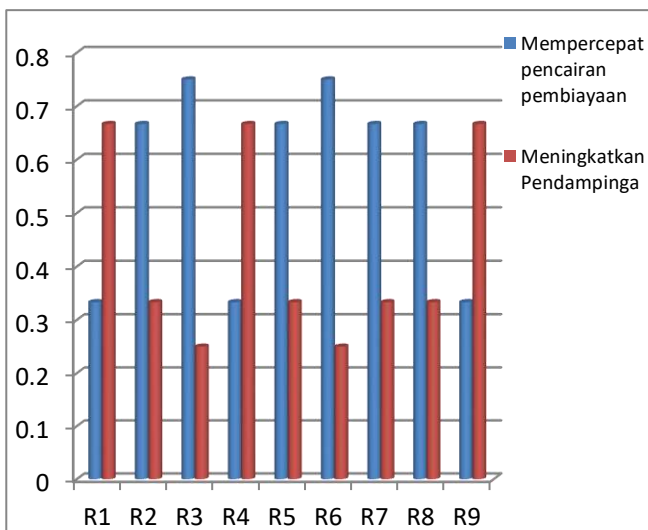
**Solusi Node SDM**



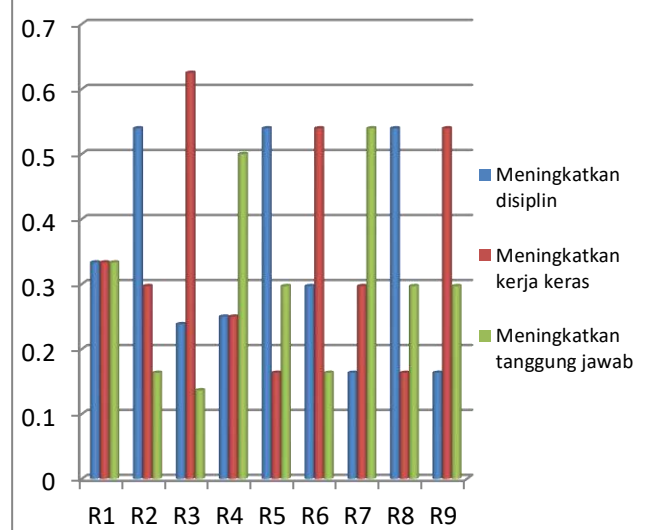
**Solusi Node Lembaga**



**Solusi Node Usaha**



**Solusi Node Pelayanan**



**Solusi Node Budaya Kerja**

## **Lampiran V: Permohonan Pengisian Angket**

Hal : Pengisian Kuesioner

Medan, 23 September 2019

Kepada Yth,

Bapak/ Ibu.....

Tempat

Assalamualaikum Wr.Wb.

Dengan Hormat.

Sehubungan dengan adanya penelitian untuk penulisan disertasi sebagai tugas akhir Program Doktor (S3), saya yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Desmal Fajri

NIM : 4005173017

Progrm Studi : S3 Ekonomi Syariah PPS UIN SU Medan

Institusi : UIN Sumatera Utara

Judul Disertasi : Analisis Problematika Pengembangan Koperasi Jasa Keuangan Syariah (KJKS) Baitul Mal wat Tamwil (BMT) Kelurahan di Kota Padang dengan Pendekatan *Analytic Network Process (ANP)*.

Memohon kesediaan Bapak/Ibu selaku Pakar/ Regulator/Praktisi di bidang ekonomi syariah untuk meluangkan waktu mengisi Kuesioner yang telah disediakan. Jawaban yang Bapak/Ibu berikan tidak berpengaruh terhadap jabatan/ pekerjaan yang sedang diemban saat ini. Partisisipasi Bapak/ Ibu sangat diharapkan untuk pengembangan ilmu pengetahuan.

Demikian permohonan ini disampaikan, atas kesediaan dan kerjasama Bapak/ Ibu diucapkan terima kasih.

Billahittaufiq wal hidayah

Assalamualaikum Wr.Wb

Hormat Saya,

Peneliti

Desmal Fajri


## I. Identitas Responden

- a. Nama :.....
- b. Alamat :.....
- c. Lembaga :.....
- d. Jabatan :.....

## II. Petunjuk Pengisian

- a. Pilihlah satu jawaban yang paling sesuai menurut Bapak/Ibu dengan cara memberikan tanda silang (X) pada kolom yang telah disediakan. Kuesioner ini merupakan *pairwise comparison* ( perbandingan pasangan) antar elemen untuk mengetahui mana diantara keduanya yang lebih besar pengaruhnya (lebih dominan). Skala numerik 1-9 yang digunakan untuk menggantikan/ menterjemahkan penilaian verbal.
- b. Dalam kuesioner ini tidak ada jawaban yang salah, semua jawaban yang diberikan adalah benar.
- c. Kami merahasiakan identitas Bapak/Ibu.

## Lampiran VI: Surat Penelitian Kesbangpol Kota Padang

**PEMERINTAH KOTA PADANG**  
**KANTOR KESATUAN BANGSA DAN POLITIK**  
Komplek Balaikota Padang, Jl. Bagindo Aziz Chan No. 1, By. Pass Aia Pacah Padang

---

**REKOMENDASI**  
Nomor : 200.10.2108/Kesbangpol/2019

Kepala Kantor Kesbangpol Kota Padang setelah membaca dan mempelajari :

a. Dasar :

1. Peraturan Menteri Dalam Negeri Republik Indonesia Nomor 7 Tahun 2014 tentang Perubahan atas Peraturan Menteri Dalam Negeri Republik Indonesia Nomor 64 Tahun 2011 tentang Pedoman Penerbitan Rekomendasi Penelitian.
2. Surat : Wk. Direktur Pascasarjana UINSU Medan  
Nomor : B-2091/PS.WD/PS.III/PP.00.9/07/2019 tanggal 01 Juli 2019


b. Surat Pernyataan Penanggung Jawab penelitian Ybs, tanggal 10 Okt 2019

Dengan ini memberikan persetujuan Penelitian/ Survey/ Pemetaan/ PKL/ PBL ( Pengalaman Belajar Lapangan di wilayah Kota Padang sesuai dengan permohonan yang bersangkutan :

Nama	: Desmal Fajri
Tempat/Tanggal Lahir	: Pasaman Barat, 30 September 1970
Pekerjaan/Jabatan	: Mahasiswa
Alamat	: Jl. Cikarau Tunggul Hitam
Nomor Handphone	: 081363658172
Maksud Penelitian	: Penyelesaian Program Doktor
Lama Penelitian	: 6 (enam) bulan
Judul Penelitian/Survey/PKL	: Analisis Problematika Pengembangan Koperasi Jasa Keuangan Syariah (KJKS) Baitul Mal Wat Tamwil (BMT) Kelurahan di Kota Padang Dengan Pendekatan Analytic Network Process (ANP)
Tempat Penelitian	: OPD se-Kota Padang, UIN IB Padang, Univ. Bung Hatta, UMSB Padang, KJKS BMT Kel. Jati, KJKS BMT Kel. Lubuk Lintah, KJKS BMT Kel. Kalumbuk
Anggota Rombongan	: -

Dengan ketentuan sebagai berikut :


1. Berkewajiban menghormati dan mentaati Peraturan dan Tata Tertib di Daerah setempat/Lokasi Penelitian.
2. Pelaksanaan Penelitian agar tidak disalahgunakan untuk tujuan yang dapat mengganggu Kestabilan Keamanan dan Ketertiban di Daerah setempat/ lokasi Penelitian.
3. Melaporkan hasil penelitian dan sejenisnya kepada Walikota Padang melalui Kantor Kesbang dan Politik Kota Padang dalam kesempatan pertama.
4. Bila terjadi penyimpangan dari maksud/ tujuan penelitian ini, maka Rekomendasi ini tidak berlaku dengan sendirinya.

Padang, 10 Oktober 2019  
**A.n Walikota Padang**  
**Kepala Kantor Kesbang dan Politik**  
**Kasi Ketahanan dan SBAKE**  
  
**TANRIN, SH**  
NIP.19681101 199103 1 007

Diteruskan Kepada :  
1. Yth : Wk. Direktur Pascasarjana UINSU Medan



## Lampiran VII: Surat Keterangan Responden

 **PEMERINTAH KOTA PADANG**  
**DINAS KOPERASI DAN USAHA MIKRO KECIL MENENGAH**  
Jl. Ujung Gurun No. 3 Telp. (0751) 21355 Fax. (0751) 810744 Kode Pos 25114 Padang

---


**SURAT KETERANGAN**  
Nomor : 516.01.52/KOP. UKM/r/2020

Berdasarkan Surat Rekomendasi Wali Kota Padang Nomor :  
200.10.2108/Kesbangpol/2019 Tanggal 10 Oktober 2019, dengan ini menerangkan bahwa :  
Nama : Desmal Fajri  
Tempat/ Tanggal lahir: Pasaman Barat, 30 September 1970  
Pekerjaan : Mahasiswa  
Alamat : Jl. Cikarau Tunggul Hitam., Kota Padang.

Telah melakukan penelitian pada Dinas Koperasi dan Usaha Mikro Kecil Menengah Kota Padang terhitung mulai tanggal 11 Oktober 2019 dalam rangka penyelesaian Program Doktor (S-3) di Universitas Islam Negeri Sumatera Utara (UINSU) Medan dengan judul Disertasi "Analisis Problematika Pengembangan Koperasi Jasa Keuangan Syariah (KJKS) Baitul Mal wat Tamwil (BMT) Kelurahan di Kota Padang dengan Pendekatan Analytic Network Process (ANP)".

Demikian Surat dibuat untuk dipergunakan sebagaimana mestinya.

Padang, 28 Januari 2020  
Kepala Bidang Fasilitasi dan Pemberdayaan  
Usaha Simpan Pinjam Dinas Koperasi dan  
Usaha Mikro Kecil Menengah Kota Padang

  
**Ir. Nofarman, M.Si**  
NIP. 196211021992031004